جامعة القاهرة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعـــداد
أميرة محمد رفعت حواس
معيدة بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

إشراف
الأستاذ الدكتور / عادل محمد عبد الحليم زايد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

١/١. المقدمة

إن لكـل فرد في المنظمة دوراً رسمياً يقوم به In - role Behavior يتم تحديده من خـلال وصـف الوظيفة ، إلا أنه يوجد نوع أخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخراً وهو سلوكيات الدور الإضافي Extra-role Behaviors (عريشة ، ١٩٩٦).وبالتالي فإن تحقيق أهـداف مـنظمات الأعمال لا يتم فقط عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين ولكن أيضاً عن طريق أداء ما أمكن من الأدوار الإضافية وهو ما يعرف بأنه " سلوكيات المواطنة التنظيمية " Organizational Citizenship behaviors (زايد،٢٠٠٠).

وهـذه السـلوكيات هي سلوكيات لا تدخل ضمن واجبات الوظيفة إنما هي سلوكيات اختيارية لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة (Konovsky & Pugh, 1994) . وعـدم وجـود هذه السلوكيات والاعتماد فقط على سلوكيات الدور الرسمي يجعل المنظمات منظمات هشة ويسهل إنهيارها (Morrison, 1996) .

ويتضح مما سبق أهمية هذا المفهوم في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات ولذا فقـد خـص هـذا المفهوم بالاهتمام في العديد من الدراسات ، إلا أن أغلب هذه الدراسات قد ركـزت علـى دراسـة العلاقـة بيـن العدالة التنظيمية Organizational Justice وبين سـلوكيات المواطـنة التنظيمـية مثل دراسة (Niehoff & Moorman,1993)، ودراسة (Shore & wayne, 1993) . وهـناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة أثر الإلتزام التنظيمي (Shore & wagne, 1993) وأثر الحالة النفسية (Williams & Shiaw, 1999) والتدعيم التنظيمي المدرك (Moorman, Blakely & Niehoff, 1994) وثقة العاملين في المشرفين (Konovsky & Pugh, 1994).

ويـرى الباحث أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . ونظراً لما لكل من الثقة والإلتزام التنظيمـي من تأثير على كل من الفعالية التنظيمية والفردية ، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى

التعرف على تأثير كل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بالنسبة للعاملين بالبنوك.

٢/١. مشكلة الدراسة

بـناءً علـى ما تقدم ومن خلال المسح النظري الذي قام به الباحث للأدبيات في هذا المجال فقد أمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي :

" قـياس أثـر كـل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسـلوكيات المواطـنة التنظيمـية من حيث طبيعتها وإتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية قطاع عام داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى والتي تشمل (القاهرة والجيزة والقليوبية).

٣/١. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين هما :

١/٣/١. من الناحية العلمية تتضح الآتي :

- ندرة الكتابات التي تمت عامة في مجال دراسة علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث تأثير المتغيرات الوسيطة على هذه العلاقة من حيث طبيعتها وإتجاهها ومدى قوتها .

٢/٣/١ من الناحية العملية يتضح الآتي :

أ) إن أهمـية الدراسـة الحالية تنبع من مساهمتها العملية ، حيث يتوقع أن إلمام المديريـن فـي البنوك التجارية بالمتغيرات التي لها علاقة أو لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية . يمكن أن يؤدى إلى تعديل المديرين لسياساتهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة .

ب) مدى احتياج البنوك التجارية بصفة عامة وبنوك القطاع العام بصفة خاصة إلي انتشار مثل هذه السلوكيات لدى العاملين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة في البيئة المحلية والعالمية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية السائدة .

ج) وأخـــيراً ترجع أهمية الدراسة إلى أنها تساعد على تقديم بعض التوصيات التي تساعد مـــتخذي القـــرارات فـــي البـــنوك التجارية على خلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك التطوعي .

٤/١ أهداف الدراسة

بناءً على الأهمية السابق توضيحها فإن هذه الدراسة تستهدف تحقيق ما يلي :

أ- قـــياس أثـــر المتغـــيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها (ما إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة) ، شكلها (خطية أو غير خطية) ، إتجاهها (سالبة أو موجبة) ، مدى قوتها (ضعيفة أو قوية).

ب-إزالـــة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي .

ج- وهناك هدف تطبيقي ألأ وهو كيفية الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في المجال العملي.

٥/١ متغيرات الدراسة والنموذج المقترح

وتشمل متغيرات الدراسة ما يلي :

(أ) المتغير التابع :

وهـــذا المتغير هو محور اهتمام الباحث ، حيث يكون هدف الباحث هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به. ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

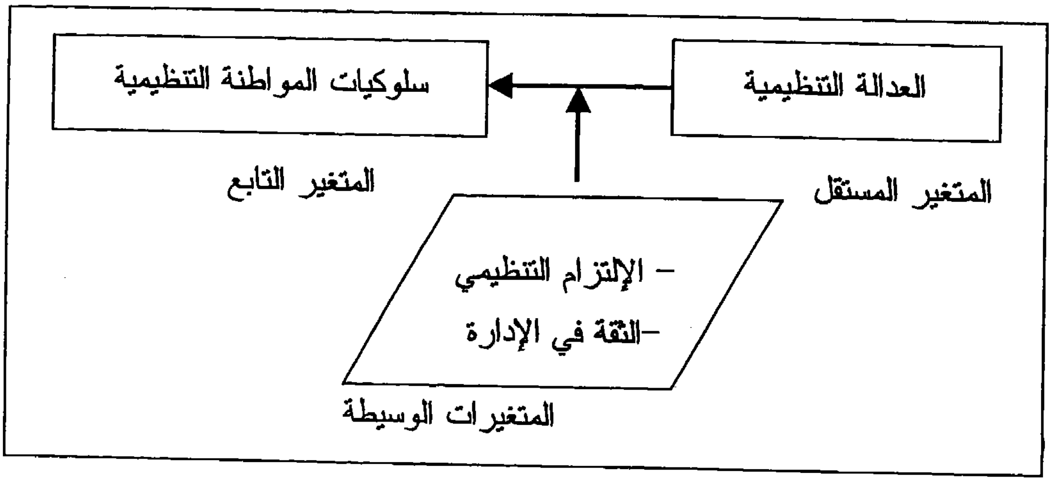
(ب) المتغير المستقل :

وهذا المتغير يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة وهو المتغير الذي يفسر الظاهرة محل البحث ، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير العدالة التنظيمية .

(ج) المتغيرات الوسيطة :

وهـــي تلك المتغيرات تؤثر بشكل عرضي على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وتتمثل هذه المتغيرات في الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة .

ويوضح الشكل التالي (١/١) تصور للنموذج المقترح في الدراسة الحالية :



شكل (١/١) نموذج الدراسة الحالية

٦/١ فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها يمكن صياغة الفروض الآتية :

الفــرض الأول: إن ارتــباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

وبناء على هذا الفرض الأول يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية :

ف١/١ ان ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

ف١/٢ إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

ف١/٣ ان ارتـباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

الفـرض الـثانى: إن ارتـباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

وبناء على هذا الفرض الثانى يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية :

ف٢/١ إن ارتـباط عدالـة الـتوزيع بسـلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

ف٢/٢ إن ارتـباط عدالـة الإجـراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

ف٢/٣ إن ارتـباط عدالـة الـتعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

١/٧. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي :

١- سـوف يقتصـر الباحـث على دراسة النموذج خماسي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمـية والذي يتكون من الأبعاد التالية : (الإيثار ، الكرم ، الروح الرياضية ، الالتزام العام ، السلوك الحضاري) (Organ, 1990) . وذلك دون أن يتطرق إلي الـنموذج ثنائي الأبعاد والذي يقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلي السلوكيات التي

تفيد أفراد معينين ، والسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل، وذلك لأن النموذج خماسي الأبعاد أكثر تحديداً وأكثر دقة عند قياس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- سوف يتم الاقتصار على البنوك التجارية (قطاع عام) والتي تتكون من ٤ بنوك وهي : البنك الأهلي المصري ، بنك الإسكندرية ، بنك مصر ، بنك القاهرة .

٣- سوف يتم الاقتصار في مرحلة جمع البيانات على منطقة القاهرة الكبرى دون الامتداد لباقي المناطق .

٨/١. هيكل الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من ستة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : مقدمة الدراسة

ويهدف الباحث من هذا الفصل إلى تحديد المشكلة موضوع الدراسة ، ومناقشة الأهمية والأهداف ، وتوضح المتغيرات المستخدمة في الدراسة وكذلك النموذج المقترح من أجل اختبار الفروض ، وأخيراً إظهار حدود الدراسة وهيكلها وتوضيح الخطة التي سوف يضعها الباحث من أجل إتمام الدراسة .

الفصل الثاني : سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويهدف هذا الفصل إلى تحديد مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأي تلك المفاهيم سوف يتبع في الدراسة الحالية وما هي أبعاده . وكذلك توضح أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الفصل الثالث : العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة

ويهـدف هـذا الفصـل إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لكل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة . وكذلك أهم الأبعاد الخاصة بكل مفهوم وأهم الدراسات السابقة التي تناولت تلك المفاهيم .

الفصل الرابع : مجتمع الدراسة والعينة

ويهـدف هـذا الفصل إلى التعرف على مجتمع الدراسة الحالية ومبررات اختياره ، وكذلـك تحديد عينة الدراسة . وتوضيح قائمة الاستقصاء المستخدمة ، وكذلك المقاييس التي سوف يتم الاعتماد عليها .

الفصل الخامس : تحليل البيانات

ويهـدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة التي تم تحديدها من قبل . وذلك عن طريقة استخدام أساليب التحليل المناسبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك في ضوء أهداف الدراسة .

الفصل السادس : مناقشة النتائج والتوصيات

ويهـدف هذا الفصل على مناقشة وتفسير النتائج التي توصل إليها الباحث، إلى جانب مقارنـة نـتائج الدراسـة الحالـية بنتائج الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة العدالة التنظيمية بسـلوكيات المواطـنة التنظيمـية في ضوء المتغيرات الوسيطة، وأخيراً طرح مجموعة من التوصـيات العملـية للممارسـين الإداريين حول أساليب تنمية روح المواطنة التنظيمية في منظماتهم ، إلى جانب تقديم بعض التوصيات العلمية الأكاديمية التي من شانها أن تبرز أفكار واقتراحات للدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها في هذا المجال .

الفصل الثاني

سلوكيات المواطنة التنظيمية

٢/١. مقدمة

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية " Organizational citizenship behaviors " وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية المنظمات ، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات بل لابد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعية ، وهي الأدوار الإضافية وهي ما تعرف بأنها سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ونظراً للاهتمام الشديد الذي حظى به هذا المفهوم فأن الباحث سوف يخصص هذا الفصل لمناقشة النقاط التالية :

- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٢. المفهوم

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي بالمنظمات وقد اختلف مسمى السلوك التطوعـــي فـــي هـــذه الدراسات، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك " سلوكيات المواطنة التنظيمية " (Smith *et al.*, 1983) وسلوكيات الدور الإضافي (Scholl *et al.*, 1987) والســلوك التنظيمـــي المدعم اجتماعياً " Prosocial organizational behaviors " (Puffer, 1987).

ويـــرجع منشأ هذه الدراسات إلى دراسة (Katz, 1964) حيث أشار إلي أن اعتماد أي مـــنظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة مـــن الفـــرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً . ولذا فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (Katz, 1964) ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي :

- وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة .
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي " In Role Behaviors " .
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية ، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي "Extra-Role Behaviors" .

ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي : استقطاب الأفراد ، أداء الأدوار الرسمية ، والممارسات الاختيارية.

وهــذا الــنمط الأخــير يطلــق عليه سلوكيات الدور الإضافي وهذه السلوكيات هامة وضــرورية لاســتمرارية أي مــنظمة حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح أي منظمة .

وقــد وضــع (Kopelman *et al.*, 1990) ثلاثــة مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي حددها (Katz, 1964) ذات علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي :

- مجموعة سلوكيات الارتباط أي الحضور والبقاء في المنظمة .
- مجموعة سلوكيات الأداء وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد .
- مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشمل الجهود التعاونية .

وقد كان حجر الأساس الذي اعتمد عليه (Katz, 1964) في تحديد هذه الأنماط الثلاث هــي أراء وكتابات (Barnard, 1938) الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه ، وكذلك أشار إلي أن عملية التنظيم وأداء أي مــنظمة يعــتمدان علــى الجهد التعاوني من قبل العاملين إلي جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة ، وقد أطلق (Barnard, 1938) على ذلك الجهد التعاوني من قبل العاملين مفهوم "تكران الذات".

وقــبل أن نحدد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لابد أن نتعرف على المفاهيم التي تتشــابه مــع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً وذلك كما يلي :

١/٢/٢. مفهوم سلوكيات الدور الإضافي

وتــرجع نشــأه هذا المفهوم إلي (Katz, 1964)، وقد عرفت على أنها سلوكيات تؤدي اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي (Katz, 1964 & Bateman & Organ, 1983):

- الأنشطة التي يمارسها الفرد والتي تهدف إلي حماية المنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات .
- تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة .
- التدريب والتنمية الذاتية .
- الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل .
- قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تذمر .
- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها .
- قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدر رحب .
- المحافظة على موارد المنظمة .

ويتضح مما سبق أن سلوكيات الدور الإضافي :

- هي سلوكيات غير محددة من قبل المنظمة .
- هـــي سلوكيات متعمدة من قبل الفرد أي أن الفرد هو الذي يحدد لنفسه اتخاذ مثل هذه التصرفات أو القرارات .
- هـــي سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل الذي يعمل معها أو التنظيم ككل .
- هـــي ســـلوكيات نـــزيهة ليس لها غرض خفي . أي يمارسها الفرد لتحقيق مصلحة المنظمة وليس مصالحة الذاتية .

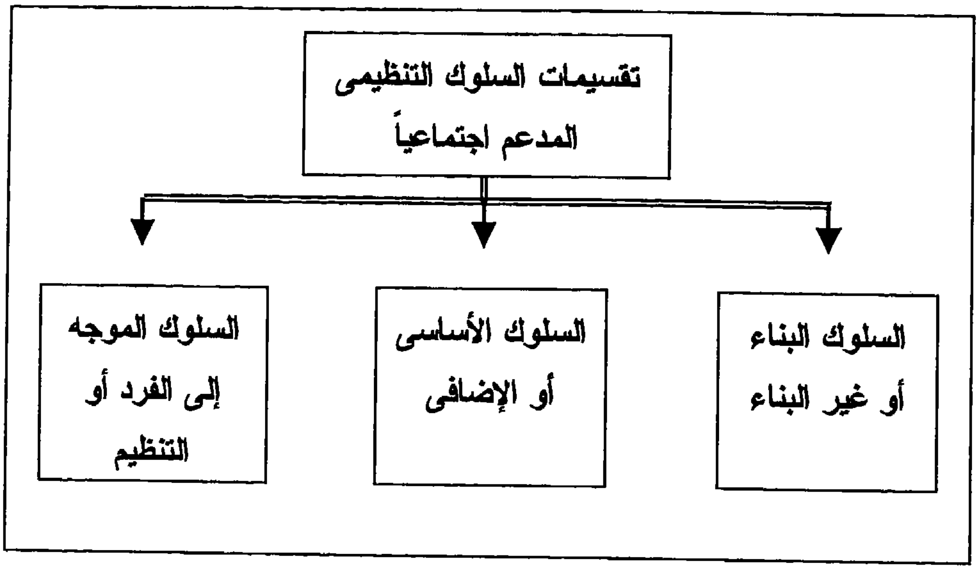
٢/٢/٢. مفهوم السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً

ويـــرجع منشـــأ هـــذا المفهوم إلي (Brief & Motowidlo, 1986) حيث عرفا السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً على أنه :

- سلوك يؤدي بواسطة أحد أعضاء التنظيم.

- يوجه هذا السلوك إلي فرد أو جماعة عمل أو التنظيم.
- يهدف هذا السلوك إلي خير ورفاهية الفرد أو جماعة العمل أو التنظيم .

وهناك عدة تقسيمات للسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً : (شكل ١/٢)



(شكـــل ١/٢): تقسيمات السلوك التنظيمى المدعم اجتماعياً

(أ) السلوك البناء أو غير البناء

فقـــد يكون السلوك بناء Functional أي سلوكيات تهدف إلي تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذه السلوكيات تنجح المنظمة . ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- أن يعمل الأفراد معاً من أجل حماية المنظمة .
- التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين .

وقـــد يكـــون السلوك غير بناء Dysfunctional وتؤدي هذه السلوكيات إلي التقليل من شأن وكفاءة المنظمة . ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية .

- قيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي .
- تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة .

أي أن هـؤلاء الأفراد (العاملين) يقوموا بأداء سلوكيات مواليه تطوعية ولكن ليس بطريقة تؤدي إلي النجاح التنظيمي ، بل على العكس تصعب على المنظمة أن تكون فعالة.

(ب) السلوك الأساسي أو الإضافي

فقـد يكـون سلوك أساس للدور In-Role Behavior وهو سلوك تم توصيفه وتحديده مسبقاً أي كجزء محدد من مسئوليات الفرد ومن أمثله هذه السلوكيات : (Katz, 1964)

- أحـد أعضـاء فـريق أو قسـم البحوث والتطوير الذي أمر بأن يتعاون مع العاملين الآخرين في نفس المشروع.
- المديـر أو الموظـف التنفـيذى الذي حمل بمسئولية مراقبة عضو جديد من الفريق وبصـفة عامـة فـإن هذه السلوكيات هي سلوكيات اجتماعية إيجابية وهي سلوكيات محددة كمتطلبات للأداء تم تحديدها في توصيف الوظيفة .

وقـد يكـون سلوك إضافي أي تصرفات اجتماعية إيجابية غير محددة رسمياً ضمن متطلـبات الـدور ، وهـي ليست جزء من الأنشطة المطلوبة من الفرد ضمن وظيفة ، وهذه السلوكيات قد تكون بناءه أو غير بناءه .

فسـلوكيات الـدور الإضـافي البـناءه Functional تشـمل السلوكيات التي وصفها (Katz, 1964) وهي :

- التعاون مع الآخرين .
- حماية المنظمة من الخطر غير المتوقع .
- اقتراح بعض التطويرات التنظيمية.

أمـــا سلوكيات الدور الإضافي غير البناء Dysfunctional فهي تصرفات اجتماعية قد تتضـــمن مســـاعدة زملاء العمل أو العملاء بطريقة قد تفيدهم بطريقة شخصية ولكنها مكلفة للمنظمة وبالتالي تقلل من فعالية المنظمة .

(ج) من ناحية الهدف الذي سيوجه إليه السلوك

فقد يكون الهدف هم الأفراد الذين يتفاعل معهم أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم ، ويـــتم أداء الســـلوك التنظيمـــي المدعم اجتماعياً بنية منفعة هؤلاء الأفراد ، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة مثل المشرف ، الزميل ، المرؤوس ، وقد يكون من خارج المنظمة مثل العميل (مشترى سلع وخدمات المنظمة) .

وقـــد يكون الهدف هو المنظمة كوحدة ، وفي هذه الحالة تكون هذه التصرفات عبارة عن خدمات تطوعية للمنظمة ومن أمثلتها : (Staw, 1983)

- التعاون مع الإجراءات التنظيمية .
- المزيد من الجهد تجاه الأهداف التنظيمية .
- التعبير عن الولاء .

أي أن الأفـــراد ســـوف يوجهـــون وقـــتهم ، وطاقتهم ، مواردهم الشخصية ، وكذلك التضحية ببعض اهتماماتهم من أجل مصلحة المنظمة (Brief & Motowidlo, 1986) .

ويتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً هي سلوكيات قد تكون أساسية أو سلوكيات إضافية ، وقد تكون سلوكيات إيجابية تهدف إلي مصلحة المنظمة أو قد تؤدي إلي ضرر المنظمة ، وأخيراً هي سلوكيات توجه نحو أفراد معينين (داخل المنظمة أو خارجها) أو موجهة نحو المنظمة ككل .

٣/٢/٢. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ظهـــر هذا المفهوم فى نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ, 1977) على أنه "الجهد التعاونـــي الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية" . ثم توالت التعريفات لهذا

المفهـــوم فقد عرفه (Organ, 1988) على أنه "سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفـــي الرسمي ، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوى وتدعم الأداء الفعال للمنظمة" .

وقـــد عرفه (O'Reilly & Chatman, 1986) على أنه "مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة".

كذلـــك عـــرفه (Mcallister, 1989) بأنه "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية".

مـــن ناحـــية أخرى عرف (Schnake, 1991) سلوكيات المواطنة التنظيمية كمصطلح مماثل لسلوكيات الدور الإضافي على النحو التالي : " سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة" .

وقد اختلف (George and Brief, 1992) عن التعريفات السابقة بأن أضافا أن سلوكيات المواطـــنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف .

وعـــرف (Konovsky & Pugh, 1996) ســـلوكيات المواطـــنة التنظيمية على أنها تلك "السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي" .

وقـــد عـــرفه (Kidwell, et al., 1997) على أنه "مجموعة التصرفات التي تهدف إلي تقديـــم المســـاعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة".

فـــي حين عرفه (Pukta, 1999) على أنه "سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المـــناخ المناســـب" . وهذا التعريف يؤكد على أن تكرار ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلي تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية .

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي :

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل .
- هي سلوكيات نزيهة ، أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها .
- هي سلوكيات تشجع المنظمة العاملين على الانخراط فيها .
- هي سلوكيات مفيدة تنظيماً .
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافآة تنظيمية ، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988):

أ- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها ، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية .

ب-أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلي إضاعة وقته وانخفاض أدائه .

ج- إن السلوكيات التطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن أدائها .

كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات هما:

أ- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثال ذلك : مساعدة الزملاء في العمل ، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء ، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين .

ب-السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها (Organe, 1988) : تصيد الأخطاء في أعمال الأخرين ، عدم تحمـل بعـض المشاحنات البسيطة في مكان العمل ، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل .

هذا وسوف يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على التعريف التالي لسلوكيات المواطنة التنظيمية : (Konovsky & Pugh, 1996)

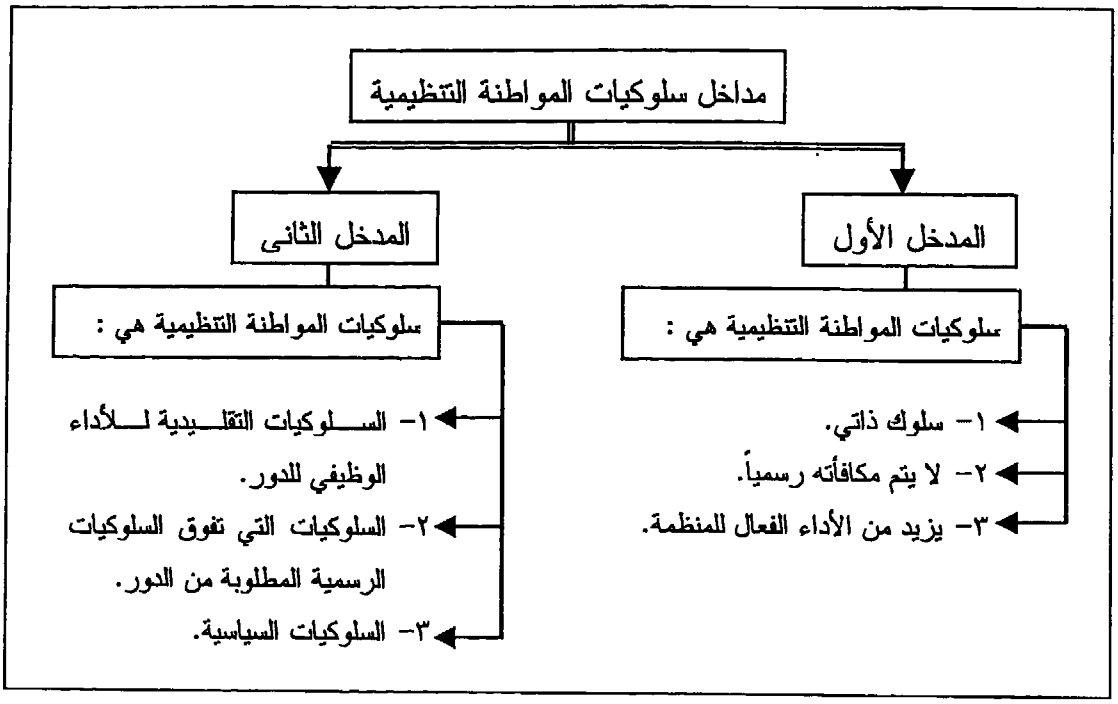
" هـي تلـك السـلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي " .

وهذا التعريف يتضمن النقاط التالية :

- أنها سلوكيات اختيارية .
- أنهـا سـلوكيات تطوعـية تنـبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية.
- لا يتم مكافأة الموظف عليها .
- وهي سلوكيات مرغوبة من قبل المنظمة على الرغم من أنها تطوعية .

٣/٢. مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمكـن تـناول مفهـوم سـلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسين: (عبد الغني ، ٢٠٠١) كما هو واضح في الشكل (٢/٢).



شكل (٢/٢) مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

- **المدخل الأول**

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً In-Role Job performance. وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي Discretionary ، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي ، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة .

إلا أن (Van Dyne et al., 1994) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي ، إلي جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد ، الوظائف ، المنظمات .. الخ .

- **المدخل الثاني**

ويقـوم هـذا المدخـل على التراث الفكري Theoretical Heritage لبحوث المواطنة المدنيـة Civic Citizenship فـي علـوم الفلسفة ، السياسة ، الاجتماع ، حيث يتم النظر إلي المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع .

وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ٣ أنواع من السلوكيات وهي كالتالي :

أ – السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدورTraditional In-Role Job Performance.

ب– السـلوكيات التـي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور Extra-Role Behaviors.

جـ– السلوكيات السياسية Political Behaviors.

ونظـراً لأن أكـثر الدراسـات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على المدخل الأول، ونظـراً لأن المدخـل الأول أكـثر تحديداً ويمكن قياسه ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني ، فإن الباحث سوف يعتمد على المدخل الأول في الدراسة الحالية .

٤/٢. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي :

(Borman & Motowidlo, 1993, Podaskoof *et al.,* 1994) (خليفة ، ١٩٩٧)

- يؤدي إلي تحسين الانتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها .
- يؤدي إلي تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء .
- يؤدي إلي الالتزام وحل المشكلات .

- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها .
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي .
- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسيه .

أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلي نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .

إلا أن Mcallister (1989) يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك ، بمعنى أن هذا السلوك :

- قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد .
- يؤدي إلي خلق روح الأتكالية على مستوى المجموعة .
- يؤدي على مستوى المنظمة إلي تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل .

إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري ، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل إدعاءاتها (ريان ، ٢٠٠٠ ، وخليفة ، ١٩٩٧) .

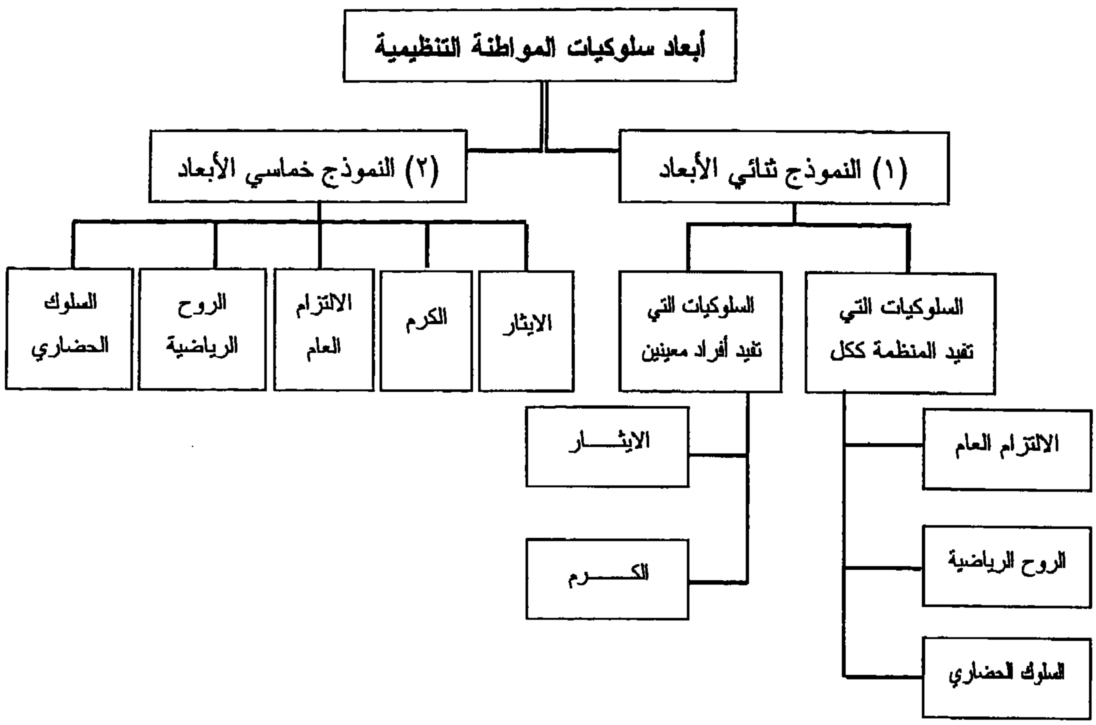
٢/٥. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن النظر إلي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهتى نظرهما كالآتي :

٢/٥/١. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات.

٢/٥/٢. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من ٥ أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد).

ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل التالي : (شكل ٣/٢)



شكل (٣/٢) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث

وفيما يلي عرض لوجهتي النظر:

٢/٥/١. أن سـلوكيات المواطـنة التنظيمـية تـتكون من بعدين وذلك طبقاً للهدف من هذه السلوكيات وهذين البعدين هما : (Werner, 1994, Organ & Konovsky, 1989).

(أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل .

وهـي تلـك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلي فرد معين بل إلي المنظمة كوحدة. ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء .
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير .
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى .
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات .
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان .
- الدقة المتناهية في آداء العمل .
- قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب.
- عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة .
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل .
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة .
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة ، أو في أداء الآخرين لأعمالهم .
- عدم المبالغة أو تكبير وتضخيم المشاكل .

(ب) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين :

وهـــي تلـــك الســـلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرداً أو أفراد آخرين ، أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل .
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم .
- المساعدة في علاج مشاكل العمل .

٢/٥/٢. أن سـلوكيات المواطـنة التنظيمـية تتكون من ٥ أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد) وذلك كالأتي: (Organ, 1988; Organ, 1990 & Mackenzie et al., 1993)

(أ) الإيثار (Altruism)

أي مساعدة أفراد أخرين فهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشـاكل ويحـتاجون للمسـاعدة . وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء . ومن أمثلة هذا السلوك :

- مشاركة العاملين الأخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.
- مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم .

(ب) الكرم (Courtesy)

وهـي السـلوكيات الموجهة نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها الأفـراد. أي هي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم وتوفير المعلومات لهم . وتظهر أهمـية هـذا البعد عندما يتطلب أداء العمل ضرورة وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة .

(ج) الالتزام العام (General compliance)

أي الإنجـاز وفقـاً لما يمليه الضمير . وهي تشمل سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حـدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة أي السلوكيات التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل .
- حرص الموظف على الالتزام بقواعد وقوانين العمل .

(د) الروح الرياضية: (Sportmanship)

أي تحمل أوضاع العمل السيئة ، أي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضـــايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلي منها أي وظيفة وذلك دون أي امـــتغاض أو شكوى . وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة أي نتيجة العمل ضمن جماعة (فرق العمل) .

(هـــ) السلوك الحضاري: (Civic Virtue)

ويعكـــس مدى رغبة الفرد في الاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية . ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها .
- حضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة .

ويتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من ٥ أبعاد أساسية وهي (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

وهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معاً أو بعض منها وذلك كما يلي:

١- دراسات ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

مثل دراسة (Georg, 1991, Organ & Bateman, 1983) حيث عالجت هذه الدراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد ، إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلي نـــتائج مضـــللة . فعلـــى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول السلوكيات المواطـــنة التنظيمـــية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات ، بينما المتغير (ب) فيرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين أنه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات ، وبالتالي فإن دمج بعدى سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها تشمل على بعدين فقط في

بعـــد واحـــد سوف تؤدي إلي نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب) . (المبيض ، ١٩٩٩).

٢- دراسات ركزت على بعدين فقط

مـــثل دراسة Smith et al., (1983) والتى ركزت على بعدى الإيثار ، والالتزام العام وكذلك دراسة Schappe, (1998) ركزت أيضاً على هذين البعدين ودراسة Chattopodhyay, (1999) ركزت على بعدي الإيثار والكرم.

٣- دراسات ركزت على ٣ أبعاد

مـــثل دراسة Podsakaff et al., (1997) وركزت على أبعاد السلوك المساعد (الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة.

٤- دراسات ركزت على ٤ أبعاد

مـــثل دراســـة Mackenzie et al., (1993) حيـــث ركزت على أبعاد الإيثار ، الالتزام العـــام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري . وركزت دراسة Netemyer & Boles, (1997) على نفس الأبعاد .

٥- دراسات ركزت على الأبعاد الخمسة

مـــثل دراســـة Moorman, (1991) ودراســـة Organ & Lingl, (1995) ودراســـة Williams & Shiaw, 1999 .

ويلاحـــظ أن الـــنموذج خماســـي الأبعـــاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا يخلو من الانتقادات وهي كما يلي :

أ- أن بعـــد الالتزام العام لن يصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوز هذا السلوك الحد الأدني الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي (Organ, 1988) .

ب–أن سـلوكيات الكرم لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية في جميع الوظائف حيث تتطلـب أن يكـون هناك تنسيق بين الأفراد وهذا لا يتحقق إلا في وظائف معينة (المبيض ، ١٩٩٩).

ج– أن تلك الأبعاد الخمسة قد تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل فمثلاً :

- عـدم وجود بعد الالتزام العام لدى مندوبي التأمين وذلك لانتفاء هذا الـبعد عـن وظـيفة مندوبى التأمين كوظيفة حدودية يصعب وضع توصيف وظيفى محدد له.(Mackenzie et al., (1991 .
- أن بعد الكرم لا يمثل سلوكيات مواطنة تنظيمية بالنسبة لعمال الإنتاج، فهـو هنا يعتبر من سلوكيات الدور الأساسي وذلك لضرورة حدوث التنسيق بين عمال الإنتاج (Moorman, (1991 .

٦/٢. الدراسات السابقة في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية

لقـد تعددت الدراسات التي اهتمت بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها وأهم المتغيرات المؤثرة في هذا النوع من السلوكيات ولذا فأن الباحث سوف تقوم بتقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي :

١/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الإيثار .

٢/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم .

٣/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الالتزام العام .

٤/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الروح الرياضية .

٥/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد السلوك الحضاري .

٢/٦/٦. الدراسات التي اهتمت بالسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين .

وسوف يتم تناول كل بند كما يلي :

٢/٦/١. الدراسات التي اهتمت ببعد الإيثار

يلاحظ من الدراسات السابقة أن بعد الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية قد لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العديد من الدراسات .

فهـناك العديد من المتغيرات التي تم بحث العلاقة بينها وبين بعد الإيثار ، ولكن أهم متغيريـن تـم التركـيز عليهما هما العدالة التنظيمية بأبعادها وكذلك الرضا الوظيفي . ومن الدراسات التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعد الإيثار كل من دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) (Tepper et al., 2001) دراسـة (Tansky, 1993) ، دراسـة (Aquino, 1995) ، فعلى سبيل المـثال يـرى Tepper et al. (2001) أن هناك علاقة قوية بين عدالة الإجراءات وبعد الإيثار وذلـك فـي حالـة ما إذا نظر إليها للمرؤوسين على أنها سلوك إضافي . وكذلك يرى زايد (٢٠٠٠) أن هـناك علاقـة ارتباطاً قوياً بين عدالة الإجراءات وبعد الإيثار. كذلك يرى زايد (٢٠٠٠) أن هناك الارتباط بين عدالة التوزيع وبعد الإيثار . وكذلك يرى (Tansky, 1993) أن العدالة الكلية ممثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها تأثيراً طردياً على بعد الإيثار.

وبالنسبة لعدالة التعاملات فيرى زايد (٢٠٠٠) وكذلك Aquino (1995) أن هناك تأثيراً لعدالة التعاملات في بعد الإيثار .

ومـن الدراسـات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الإيثار كل من دراسة (Tansky, 1993) ، (زايـد ، ٢٠٠٠) ، (Smith et al., 1983) ، (Lingl & Organ, 1995) ، (جـاب الله ، ١٩٩٥) و دراسة (Tang & Ibrahim, 1998) . ويرى زايد (٢٠٠٠) أن الرضا الوظيفـي متمـثلاً في (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) يؤثر معـنوياً على بعد الإيثار، أي أن كل بعد من هذه الأبعاد يؤثر على حده تأثيراً طردياً معنوياً على بعد الإيثار . وكذلك أوضح زايد (٢٠٠٠) أن هناك تساوياً لتأثير كل من العدالة التنظيمية

والرضـــا الوظيفي على بعد الإيثارة. ويرى (1993) Tansky أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معـــنوياً فـــي بعـــد الإيثار. ويتفق معه في ذلك (Smith et al., 1983) في حين يختلف معهم (Lingl & Organ, 1995) حيث يروا أن الرضا الوظيفي لا يؤثر معنوياً في بعد الإيثار .

أما بالنسبة للرضا الوظيفي الداخلي ، الرضا الوظيفي الخارجي وتأثير كل منهما على بعـــد الإيثار فيرى جاب الله (١٩٩٥) أن الرضا الوظيفي (الداخلي ، والخارجي) لكل منهما علـــى حـــدة تأثير طردي معنوي في سلوك مواطنة الإيثار. في حين يختلف معه (Tang & Ibrahim, 1998) حيـــث يـــروا أن للرضـــا الوظيفي الداخلي تأثير طردي معنوي في سلوك مواطـــنة الإيـــثار ، أما الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير عكسي معنوي في سلوك مواطنة الإيثار وذلك بالتطبيق على عينتين أحدهما أمريكية والأخرى عربية .

وهـــناك دراســـة أخرى قامت ببحث العلاقة بين العديد من المتغيرات الأخرى وبعد الإيـــثار على خلاف متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، فمثلاً دراسة (Pohasakoff et al., 1997) حيث أثبتت تلك الدراسة أن هناك ارتباطاً بين بعد الإيثار وكل من جودة الإنتاج وكمية الإنتاج. كذلك أثبتت الدراسة أن السلوك المساعد أو الإيثار له تأثير طردي معنوي في كمية الأداء الوظيفي (الإنتاج) ، وله تأثير عكسي معنوي في جودة الأداء الوظيفي .

أمـــا دراســـة (Mackenzie, et al., 1993) فقـــد أثبتت أن لبعد الإيثار تأثير على تقييم المديرين لأداء رجال البيع حيث أثبتت الدراسة أن بعد الإيثار يؤثر طردياً في تقييم المديرين الشخصـــي لأداء رجـــال البـــيع . في دراسة أخرى (Mackenzie & Podsakoff, 1994) كان الهـــدف هـــو بحث تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها وكلاء التأمين في فعالية الأداء الكلـــي لوكالـــة التأميـــن وكذلك بحث أثرها في تقييم المديرين الشخصي لأداء هؤلاء الوكلاء ، وقد توصلت الدراسة إلي أن بعد الإيثار يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تقييم المديرين الشخصي لأداء وكلاء التأمين ويؤثر تأثيراً عكسياً في فعالية الأداء الكلي لوكالة التأمين .

وهـــناك دراســـات أخـــرى اهتمت بدراسة أثر العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في بعد الإيـــثار، ومـــن أمـــثلة هذه الدراسات دراسة (Deluga, 1994), (Green & Wayne, 1993) ،

(Smith et al., 1983) , (Ibrahim & Tang, 1998) . حيــث يــرى كــل مــن (Deluga, 1994, Green & Wayne, 1993) أن علاقات التبادل بين الرئيس والمرؤوس (جودة العلاقــة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه) ترتبط طردياً مع بعد الإيثار . في حين أثبتت دراسة (Smith et al., 1983) ودراسة (Ibrahim & Tang, 1998) أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوك مواطنة الإيثار. ولكن دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) اختلفت عن دراســة (Smith et al., 1983) بأنها أشارت إلي أن هذا التأثير غير مباشر لأن السلوك المدعم للقــائد يؤثــر تأثــيراً طردياً غير مباشر في سلوك الإيثار وذلك من خلال تأثيره في الرضا الوظيفي للمرؤوس .

وهــناك دراســات اهتمــت بتأثــير المحددات الشخصية على بعد الإيثار ومن هذه الدراسات (Chattopadhyay, 1999) ، دراسة (Smith et al., 1983) دراسة (Lingl & Organ, 1995) ، دراســة (جــاب الله ، ١٩٩٥) ودراسة (Ibrahim & Tang, 1998) . فمثلاً دراسة (Chattopadhyay, 1999) اهتمــت ببحث أثر كل من الاختلاف في السن ، الجنس ، الأصل ، أو اللــون فــي بعد الإيثار . وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة ما بين الاختلاف في السن وبعــد الإيــثار ، وكان من أهم نتائجها أن العاملين في جماعات بها أفراد مختلفين في السن يكــون لديهــم إيثار أقل وذلك لعدم قدرتهم على بناء علاقات مع هؤلاء ذوى الأعمار السنية المختلفة عنهم .

وأشــارت نتائج دراسة (Smith et al., 1983) أن التعليم يؤثر تأثيرا طردياً مباشراً في سلوك مواطنة الإيثار ، وكذلك أن الأفراد ذوى الجذور الاجتماعية الريفية يميلون إلي ممارسة سلوك الإيثار بدرجة أكبر من الأفراد ذوى الجذور الاجتماعية المدنية. أما دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) فقــد كــان مــن أحد أهدافها هو دراسة تأثير ستة متغيرات على بعد الإيثار ، وهذه المتغــيرات هــي (الــنوع ، السن ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة ، ترتيب الميلاد ، ومكان المــيلاد) وقد أثبتت النتائج أنه ليس لأي متغير من هذه المتغيرات أو المحددات الديموجرافية تأثير على بعد الإيثار . وكذلك يتفق معه دراسة (Ibrahim & Tang 1998) حيث كان من بين أهدافها دراسة تأثير مجموعة من المحددات الديموجرافية على بعد الإيثار، هذه المتغيرات هي

(الـــنوع ، السن ، المستوى التعليمي ، الدخل) وقد أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لأي متغير مـــن هــذه المتغـــيرات على بعد الإيثار . أما دراسة (Lingl & Organ, 1995) فقد استهدفت اختـــبار أثر كل من القبول والضمير كأبعاد الشخصية على بعد الإيثار، وقد أثبتت الدراسة أن القبول والضمير كلا منهما على حدة لا يؤثر في سلوك مواطنة الإيثار.

وهـــناك دراسات أهتمت ببحث العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الإيثار، حيث أشـــارت دراســـة (Morrman, Blakely & Niehoff, 98) أن هـــناك علاقـــة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الإيثار أو كما أطلق عليه " Interpersonal helping ".

أمـــا عند تأثير عده متغيرات مجتمعة على بعد الإيثار فقد أشارت دراسة (Schappe, 1998) أنـــه عـــند اجتماع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية فأن الالتزام التنظيمي وحده هو الذي يؤثر على بعد الإيثار .

وفـــي مجـــال بحـــث للعلاقـــة بيـــن طرق الرقابة وبعد الإيثار أجرى (Niehoff & Moorman, 1993) دراســـة اســـتهدفت اختـــبار تأثير طرق الرقابة على سلوكيات المواطنة التنظيمـــية. وقـــد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية عكسية بين المقابلات الرسمية كإحدى طرق الرقابة وبين بعد الإيثار ، وكذلك أشارت إلي أن الملاحظة الشخصية ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الإيثار.

٢/٤/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم

تعددت الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أمثلة هذه الدراسات : دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ، (Moorman et al., 1993) , (Tansky, 1993), (Deluga, 1994) (Moorman, 1991) , (Kidwell et al., 1997) ومـــن هذه الدراســـات دراســـات اهتمـــت بالعلاقـــة بيـــن العدالـــة التنظيمـــية وبعد الكرم ، فقد أشار (زايـــد ، ٢٠٠٠) إلـــي وجود علاقة بين كل من عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات وعدالة الـــتعاملات وبين بعد الكرم كلاً على حده ، وكذلك أوضح (Moorman et al., 1993) أن

هــناك علاقـــة طـــردية معـــنوية بيـــن العدالة الإجرائية وبعد الكرم (الكياسة) وكذلك أشار (Moorman, 1991) إلي وجود علاقة طردية بين عدالة التعاملات وبعد الكرم.

أمـــا بالنســـبة للعلاقـــة مـــا بين الرضا الوظيفي وبعد الكرم فقد أشارت نتائج دراسة (زايد، ٢٠٠٠) إلي وجود علاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترفـــيه ، الرضا عن الزملاء) وبين بعد الكرم وذلك بين كل بعد من هذه الأبعاد على حده وبعـــد الكرم ، واتفق معه (Tansky, 1993) في أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في بعد الكرم ، وكذلك اتفق معهما (Kidwell et al., 1997) بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الكـــرم ولكنه أشار إلي أن هذه العلاقة تكون قوية في حالة الجماعات الأكثر تماسكاً عنه في الجماعات الأقل تماسكاً.

أمـــا مـــن ناحية تأثير العلاقة بين القائد ومرءوسيه على بعد الكرم ، فنجد أن دراسة (Deluga, 1994) قـــد أشارت إلي هناك علاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبين بعد الكرم . وكذلك أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) أن طرق الرقابة من قـــبل القائد تؤثر على بعد الكرم فقد أكدت نتائج تلك الدراسة أن الملاحظة كأحد طرق الرقابة على المرؤوسين ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الكرم .

٣/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الالتزام العام

لقـــد تعددت الدراسات ومن أمثلتها : دراسة (Schappe, 1998) , (Moorman, 1991) (Niehoff & Moorman, 1993) ، (زايـــــد ، ٢٠٠٠) ، (Ibrahim & Tang, 1998) (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) , (Smith et al., 1983) ، (Lingl & Organ, 1995)، (جـــاب الله ، ١٩٩٥) ، (Deluga, 1994) , (Aquino, 1995) , (Green & Wayen, 1993) ، (Mackenzie, Podsakoof & Fetter 1993) .

وقـــد اهتمت بعض الدراسات بدراسة أثر العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وبعد الالتزام العـــام ، فقـــد أشـــار (Deluga, 1994) أن هـــناك علاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه وبعد الالتزام العام ، في حين يرى (Green & Wayen, 1993) أن علاقات التبادل بين الرئيس والمرؤوس لا ترتبط معنوياً مع الالتزام العام أو الطاعة العامة. ويرى (جاب الله، ١٩٩٥) أن نمط القيادة الديمقراطي يؤثر تأثير طردي معنوي في سلوك مواطنة الطاعة. وأكد كل من (Smith et al., 1983) , (Ibrahim & Tang, 1998) أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً مباشراً في سلوك الالتزام العام .

أما بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الالتزام العام ، يرى (زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك علاقة بين كل من عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات وبين سلوك الالتزام العام وذلك كلا على حده ، وكذلك أكد (Moorman et al., 1993) أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع بعد الالتزام العام ، وأكد (Aquino, 1995) أن هناك علاقة إيجابية طردية بين عدالة التعاملات وبعد الالتزام العام ، ويتفق معه في ذلك (Moorman, 1991) .

قــد تناولــت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الالتزام العام فقد أشار (Smith et al., 1983) أن الرضا الوظيفي يؤثر طردياً في بعد الالتزام العام ، وكذلك أكد (زايــد ، ٢٠٠٠) أن كل من أبعاد الرضا الوظيفي على حده له علاقة طردية مع بعد الالتزام العــام وهــذه الأبعــاد هي (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) ، وكذلــك يتفق معه (Lingl & Organ, 1998) . وأكدت دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) أن الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير طردي معنوي في سلوك الالتزام العام ، وأكدت دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) أن الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير عكسي معنوي على بعد الالتزام العام .

وهناك دراسات اهتمت بمتغيرات أخرى مثل دراسة (Moorman, Blakely & Niehoff 1998) حيــث أشارت تلك الدراسة إلي وجود علاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الالتزام العام .

وفــي دراســة (Shappe, 1998) حيث قام بدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات وهي الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية على سلوك الالتزام العام ، وقد أشارت

نتائج تلك الدراسة عند اجتماع هذه المتغيرات الثلاثة معاً فإن الالتزام التنظيمي وحده يؤثر في الالتزام العام .

وفـــي دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) التي كان من هدفها دراسة تأثير طرق الـــرقابة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكان من أحد نتائجها أن الملاحظة كأحد طرق الرقابة ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الالتزام العام .

وهناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة تأثير بعض المتغيرات الشخصية ومن أمثلة هذه الدراســـات دراسة (Lingl & Organ, 1995) التي كان هدفها هو دراسة تأثير كل من القبول ، الضـــمير كبعديـــن للشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وكان من نتائج الدراسة أن القـــبول كـــأحد أبعاد الشخصية لا يؤثر معنوياً في سلوك مواطنة الطاعة العامة ، وكذلك أن الضـــمير كـــأحد أبعاد الشخصية يؤثر تأثيراً طردياً في سلوك مواطنة الطاعة العامة . وفي دراسة (Smith et al., 1983) حيث قام باختبار تأثير كل من التعليم والجذور الاجتماعية على ســـلوك الالتزام العام وكان من نتائجها أن الأفراد ذوى الجذور الاجتماعية الريفية يميلون إلي ممارسة سلوك الالتزام العام بدرجة أكبر من ذوى الجذور الاجتماعية المدنية ، وكذلك أشارت الدراســـة إلـــي أن التعليم لا يؤثر معنوياً في سلوك الالتزام العام وأشارت دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) أن ترتيب الميلاد يؤثر في سلوك الالتزام العام حيث أشارت الدارسة أن الأفراد ذوى الترتيـــب الأول فـــي المـــيلاد يمارسون سلوك مواطنة الطاعة بدرجة أكبر من الأفراد ذوى الترتيـــب اللاحق . أما بالنسبة لدراسة (Ibrahim & Tang, 1998) فقد أشارت هذه الدارسة أن للسن تأثير طردي على سلوك الالتزام العام ، أما بالنسبة للجنس فقد أكدت الدراسة أن الذكور أكثر ممارسة لسلوك مواطنة الالتزام العام من الإناث .

وهـــناك دراســـات قامت بدراسة أثر بعض المحددات البيئية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن غموض الدور لـــه تأثير عكسي معنوي في سلوك الالتزام العام ، وكذلك دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن ضغوط الدور لها تأثير عكسي معنوي على سلوك الالتزام العام.

٤/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الروح الرياضية

والاهـتمام الأسـاس في معظم هذه الدراسات هو التركيز على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية . فقد أكدت نتائج (دراسة زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك علاقـة معـنوية ما بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة (عدالة التوزيع ، عدالة الإجـراءات ، عدالة التعاملات) وبين بعد الروح الرياضية ، واتفق معه (Moorman et al., 1993) فـي أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع بعد الروح الرياضية . اختلفت معه دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) في أن عدالة التعاملات لها علاقة معنوية عكسية مع بعد الروح الرياضية.

أمـا بالنسـبة للعلاقـة بين الرضا الوظيفي وبعد الروح الرياضية فقد أكدت دراسة (Tansky, 1993) أن الرضـا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في بعد الروح الرياضية ، في حين يرى (زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك ارتباط بين الرضا عن الزملاء وبعد الروح الرياضية في حين لا يوجد أي ارتباط بين كل من الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية وبعد الروح الرياضية.

أمـا بالنسبة للعلاقة بين بعد الروح الرياضية والأداء فقد أكدت دراسة (Podasakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997) التـي كانـت تهـدف إلـي بحث العلاقة ما بين بعد الروح الرياضـية وكـل من كمية الإنتاج وجودة الإنتاج ، توصلت إلي أن هناك علاقة ما بين بعد الـروح الرياضـية وكمـية الأداء (ارتباط موجب) ، وأنه ليس هناك علاقة بين بعد الروح الرياضية وجودة الأداء.

وقـد اهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم المديرين للأداء . ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Machenzie, Podsakoff & Fetter, 1993) التي كانت تهدف إلي دراسة تأثير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم المديرين لأداء رجـال البـيع والتـي كـان من نتائجها أن بعد الروح الرياضية ذو تأثير معنوي على تقييم المديرين لأداء رجال البيع .

٥/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد السلوك الحضاري

مثل دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ، (Podasakoof, Ahearne & Mackenzie, 97) (Niehoff & Moorman, 1993) , (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998), (Tansky, 1993) (Moorman, 1991) (Mackenzie, Podasakoff & Fetter, 1993) .

فمثلاً دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) التي اهتمت بدراسة تأثير طرق الرقابة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أكدت نتائج تلك الدراسة أن الملاحظة الشخصية كأحد طرق الرقابة ذات علاقة معنوية عكسية مع السلوك الحضاري . في حين نجد أن دراسة (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) أكدت على وجود علاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين بعد السلوك الحضاري أو كما أطلق عليه (Loyal boosterism) .

واهتمت دراسة (Tansky, 1993) ودراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ببحث العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وكان من أهم نتائج دراسة (Tansky, 1993) أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) ذو علاقة معنوية مع بعد السلوك الحضاري . وأكدت نتائج الدراسة أيضاً على أنه يزداد تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده على السلوك الحضاري عن تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها.

ومن الملاحظ أنه بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبعد السلوك الحضاري أن الدراسات قد اختلفت في شكل هذه العلاقة ، حيث أكدت دراسة (Moorman, 1991) أنه لا توجد علاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الحضاري ، إلا أن دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) أكدت على وجود علاقة معنوية بين كل من (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) كلا على حده وبين بعد السلوك الحضاري ، وهذا ما يختلف مع دراسة (Moorman, 1991) .

٢/٦/٦. الدراســـات التي اهتمت بالسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين

هـــناك العديـــد من الدراسات التي نظرت إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من بعدين هما :

- السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل .
- السلوكيات التي تفيد أفراد معينين .

ومـــن أمـــثلة هذه الدراسات دراسة (Latham & Skarlicki, 1996) , (Bolon, 1997) دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) ودراسة (Rioux & Penner, 2001) . ويوضح الجدول التالى (٢/١) أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسات، فعلى سبيل المثال نجد أن دراسة (Lathem and Skarlicki 1996) والتى كانت تهدف إلى بحث العلاقة بين تدريب مديرى النقابات العمالية على المهارات الخاصة بالعدالة التنظيمية وبين ممارستهم لسلوكيات للمواطنة التنظيمية وأثبتت الدراســـة أن إدراك العدالة التنظيمية يعدل العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهـــة نحـــو المنظمة ككل. فى حين لا يعدل إدراك العدالة التنظيمية العلاقة بين التدريب وســـلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو أفراد معينين. أما دراسة (المبيض، ١٩٩٩) قد اســـتهدفت هذه الدراسة دراسة تأثير بعض المحددات على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن لكل من الرضا الداخلى، الرضا الخارجى، الانتماء التنظيمى، والحالة الاجتماعية لكل منهما على حدة تأثير طردى معنوى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المـــنظمة ككل، وكذلك فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد أفراد معينين. وأن السن له تأثير طردى معنوى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل، وأن القيم الدينية لها تأثير طردى معنوى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد أفراد معينين.

ويمكن توضيح نتائج هذه الدراسات في الجدول التالي :

جدول (١/٢) الدراسات التي تناولت النموذج ثنائي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الدراسة	السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل	السلوكيات التي تفيد أفراد معينين
(١) دراسة (Latham & Skarlicki, 1996)	أثبتت الدراسة أن إدراك العدالة التنظيمية يؤثر على العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن إدراك العدالة التنظيمية لا يؤثر على العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو أفراد معينين.
(٢) دراسة (Bolon, 1997)	أثبتت الدراسة أن الرضا عن زملاء العمل ، والانتماء العاطفي هما أهم محددات السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن الرضا عن زملاء العمل والانتماء العاطفي هما أهم محددات السلوكيات التي تفيد أفراد معينين .
(٣) دراسة (المبيض ، ١٩٩٩)	أثبتت الدراسة أن : – الرضا الداخلي . – الرضا الخارجي. – الانتماء التنظيمي . – الحالة الاجتماعية . – السن . لكل منها على حده تأثير طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن : – الرضا الداخلي. – الرضا الخارجي . – الانتماء التنظيمي . – القيم الدينية . – الحالة الاجتماعية . لكل منها على حده تأثير طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين وكذلك أثبتت الدراسة أن لترتيب الميلاد تأثر عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين.
(٤) دراسة (Pioux & Penner, 2001)	أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط طردي معنوي ما بين دوافع الاهتمام التنظيمي " Organizational concern motives " وما بين سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط طردي معنوي ما بين دوافع القيم الاجتماعية "Prosocial values motives" وما بين سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .

المصدر : من إعداد الباحث .

ونخلص من الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات قد ركزت على النموذج الخماسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) ، وأن غالبية هذه الدراسات قد اهتمت ببحث العلاقة ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين كل من العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي إلي جانب بحث أثر المتغيرات الشخصية من (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية .. الخ) على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٧/٢. الخلاصة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلص الباحث إلى تحديد مفهوم لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذى سوف يتم الاعتماد عليه فى البحث الحالى، وذلك من خلال الشرح السابق للمفاهيم التي أوردها العلماء في هذا المجال وكذلك تعرض الباحث لأهم المفاهيم التي تشابه مع مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً ، وخلص الباحث من خلال تلك التعريفات إلي تحديد التعريف الذى سوف يعتمد عليه فى الدراسة الحالية وهو أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي " تلك السلوكيات التى يؤديها الموظف طواعية والتى تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتى لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمى" .

وكذلك عرض الباحث أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية موضحاً وجهات النظر المختلفة ، وخلص إلي أن الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي سوف يعتمد عليها البحث الحالي هي ٥ أبعاد وهي كالتالي : الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضة ، السلوك الحضاري .

وأخيراً عرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم بأبعاده المختلفة، وخلص الباحث من نتائج هذه الدراسات إلي ما يلي :

- أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث علاقتها بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- أن أغلبـــية هـــذه الدراسات كانت تنظر إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والأقلية منها على أنها متغير مستقل ، وذلك على الرغم من أهمية هذا المفهوم وتأثيره على الكثير من جوانب السلوك الإنساني .

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة

٣/١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلي تحديد المفاهيم الأساسية لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة ، وكذلك تناول أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل مفهوم وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات .

٣/٢. العدالة التنظيمية " Organizational Justice "

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب أخر. يرجع هذا الاهتمام إلي أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة ، فأنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل :

- انخفاض الرضا الوظيفي (Folger & Konovsky, 1989)
- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به (Moorman, 1991)
- انخفاض الأداء الوظيفي (Gavin, 1994)
- انخفاض التزامه التنظيمي (Mcfarlin & Sweeney, 1992)

٣/٢/١. نظرية العدالة " Equity Theory "

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة عند ما قدم Adams (1963, 1965) نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، الأمر الذي أدى إلي اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني . وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين هما : Adams (1963)

أ. مقارنة ما يقدمونه من جهود مساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج .

ب. مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الأخرين وعوائدهم .

أي أن هذه النظرية تفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية ومدخلاتهم الوظيفية إلي نسبة مخرجات الغير من الأصدقاء والأقران في العمل .

وتحـــدث العدالـــة الداخلـــية " Internal equity " عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصـــل علـــيه الفـــرد مـــع القـــيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة . أما العدالة الخارجية " External Equity " فـــتحقق حيـــن يتســـاوى العـــائد المـــادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلـــك الـــذي يحصـــل علـــيه العـــاملون الـــذي يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى (Mondy & None, 1996) .

ويلاحظ أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي : Huseman et al. (1985)

أ. سعى الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم .

ب. عـــندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فأنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن .

ج. يحـــاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلي حالة العدالة مما يؤدي إلي تقليل حالة الاضطراب .

ويرى Adams (1963) أن شعور الفرد بعدم العدالة ينتج في الحالتين التاليين :

أ) عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق ويترتب عليه شعور الفرد بالذنب.

ب) عندما يحصل العامل على أقل منه ويترتب عليه شعور الفرد بالغضب .

وقد حدد Adams (1963) عدة أساليب يلجأ إليها الفرد لتحقيق العدالة وهي كما يلي:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الأخرين أو أقل من مخرجاته .
- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الأخرين أو بمخرجاته .
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الأخرين أو أقل من مدخلاته .

- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الأخرين أو من مدخلاته .
- ترك العمل أو النقل أو الغياب .
- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة .
- تغيير مدخلات الأخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الأخرين على ترك العمل .
- تغيير الأخرين الذي يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم .

وتفـــترض نظرية العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً ، أي أن الأفـــراد متســـاوون فـــي حساســـيتهم للعدالـــة ، ويشار إلي ذلك بالنمط السائد للعدالة " Equity Norm " . ولـــم يمـــض وقت طويل حتى أخذ نجم هذه النظرية في الأفول على المستويين البحثي والتطبيقي ، وذلك نظراً لتناقض النتائج البحثية خاصة الافتراضات الخاصة بالنـــتائج المترتبة على حالة إحساس الفرد بالحصول على أكثر مما يستحق ، وذلك إلي جانب إهمال النظرية للفروقات الفردية ولاسيما النفسية منها (Mowday, 1991) .

٣/٢/٢. الحساسية للعدالة " Equity Sensitivity "

نظـــراً للانـــتقادات التي واجهت إلي نظرية العدالة قام (Huseman et al., 1985) بـــتطوير الهـــيكل الخاص بالحساسية للعدالة. ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظـــرية العدالـــة ، وذلـــك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهـــوم بـــنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مخـــتلفة فـــيما بيـــنهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظـــرية العدالـــة قـــد لاقت اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

٣/٢/٣. مفهوم العدالة التنظيمية

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل علــى كفــاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب أخر (زايد ، ١٩٩٩). ويمكــن تعــريف العدالة التنظيمية كما عرفها (Greenberg, 1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . وكذلك عرفها كلاً من (Farh & Early, 1997) على أنهــا تعكــس كــل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخــرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Thibaut & Walker, 1975, Folger & Konovsky, 1989) .

٤/٢/٣. أبعاد العدالة التنظيمية

لقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التنظيمية التوزيعــية (Distributire Justice) . حيث ينزع الأفراد إلي تقييم توزيع المخرجات وذلك وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (Cohen, 1987) ثم بعد ذلك بدأ التركيز على عملــية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات اتخاذ القرارات علــى تصــورات الأفــراد تجاه العدالة التنظيمية أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلي مضمون ونوعية القرار (خليفة ، ١٩٩٧) .

وبــناء علــى ذلــك فأنه يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلي ثلاثة أبعاد أساسية وهي : (Niehoff & Moorman, 1993) .

١- عدالة التوزيع Distributive justice

٢- عدالة الإجراءات Procedural Justice

٣- عدالة التعاملات Interactional Justice

ويتم تعريف هذه المفاهيم كما يلي :

(١) عدالة التوزيع

تعــرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (Moorman, 1991)، (Williams, Pitre & Zainuba, 2002) . وكذلــك عرفها (Adams, 1965) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وعرفها (Adams, 1965) على أنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التــي يحصــلون علــيها عادلــة . ومــن أمــثلة مخرجات التوزيع : زيادة الأجر ، الترقية (Scandura, 1999) . أي أن العدالــة التوزيعــية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي : (Greenberg, 1992) .

أ- جانــب مــادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عند حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

ب- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذى القرارات.

ووفقــاً لــنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتــج مع فرد أو أفراد مرجعيين ، وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة التوزيعــية (عريشــة ، ١٩٩٤) . ويلاحظ أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات ، حيث يرى (Huseman et al., 1985 , 1987 & Miles, 1989) أنــه يمكــن تقسيم الأفراد إلي ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

(أ) المؤثرون أو الغيريون (Benevolents)

وهم مجموعة من الأفراد المعطائين ، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم علـــى ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالأخرين . أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .

(ب) الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivites)

وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالـــة عندهم مع معادلات العدالة عند الأخرين . أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالـــة الرضـــا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات). وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

(جـ) الذاتيون أو الأنانيون (Entitleds)

وهـــم مجموعـــة مـــن الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالـــة في صالحهم ، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .

(٢) عدالة الإجراءات

تعكـــس إحســـاس العامليـــن بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بـــتوزيع الـــنواتج (Greenberg, 1990) . وكذلـــك عـــرفها ,(Lind & Tyler, 1988) (Folger & Greenberg, 1985), (Greenberg, 1987) علـــى أنهـــا إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة.

ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما : (Greenberg, 1992)

أ) الجانب المادي (الهيكلي) ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل : (إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل والترفيه .. الخ).

ب) الجانب الاجتماعي ويعبر عن احترام متخذى القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . وقد تم تسمية هذا الجانب من قبل كل من (Moag & Bies, 1986) بعدالة التعاملات .

❑ **ونخلص من ذلك أن العدالة الإجرائية تشمل ثلاثة عناصر هي :**

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .

ويلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد لابد أن تتبع عند اتخاذ القرارات فلقد حدد (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية :

- قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- القاعدة الأخلاقية : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .
- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسلمية ودقيقة.

- قـــاعدة الأنسجام : يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

ويلاحـــظ أن (Leventhal, 1980) في طرحه لهذه القواعد أكد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال ، بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائيه إلي تفصيل قواعد معينة دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف .

كما عرف (Niehoff & Moorman, 1993) عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من المكونات وهي :

- ثبات الإجراءات .
- عدم التحيز.
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها .

وكذلك اقترح (Folger & Bies, 1989) توافر عدة خصائص في الإجراء المتخذ:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي .
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع .
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

(٣) عدالة التعاملات

تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذى القرارات ، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (Tyler & Bies, 1990)، وكذلك

عرفها (Niehoff & Moorman, 1993) بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

وتتضمن عدالة المعاملات : (Bies & Shapiro, 1988) جانبين هما :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء Interpersonal Treatment .
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلي الأفراد الذين يتأثرون بها .

وتظهر أهمية عدالة التعامل إلي مما يلي :

- أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلي إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات (Bies & Shapiro, 1988) .
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة تماماً ، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية.

وأخيراً ، يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، بمعنى أخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر موظف أخر (زايد ، ١٩٩٥) . أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (Saal & Moor, 1993) .

٥/٢/٣. الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية

حظى مفهوم العدالة التنظيمية في السنوات الأخيرة بمزيد من اهتمام الباحثين والدارسين، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم بالبحث والتحليل وذلك نظراً لما لهذا المفهوم من أهمية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية . ولذا قام الباحث بإجراء

مسح للدراسات السابقة سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية وقد توصل من هذا المسح إلي ما يلي :

توصلت نتائج الدراسات السابقة أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه ومن أمثله هذه الدراسات دراسة (العجمي ، العويهان ، الظفيرى والعدواني ، ٢٠٠٠) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن هناك ارتباط قوي ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى . وكذلك أشارت دراسة (Moorman, 1991) أن مفردات عينة الدراسة كانت أكثر إحساساً بعدالة التعاملات وأن هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية هو أكثر الأنواع تأثيراً على احساس العاملين بالرضا الوظيفي . وكذلك دراسة (Schappe 1996) التي طبقت على شركات أمريكية حيث أشارت تلك الدراسة أن إدراك الموظف للإجراءات المتبعة يؤثر على إحساسه بعدالة هذه الإجراءات ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي ، فكلما كانت معرفة الموظف أكبر بالإجراءات التنظيمية كان شعوره بعدالة الإجراءات أكبر وكذلك الشعور بالرضا الوظيفي . وتتفق دراسة (Leung & Smith, 1996) مع نتائج الدراسة السابقة ، حيث طبقت هذه الدراسة على الفنادق في الصين وكان الهدف الأساسي هو اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين الأنواع الثلاثة للعدالة وبين الرضا الوظيفي كما هو الحال في الشركات الأمريكية ، وأشارت نتائج الدراسة أن كل من العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع لها علاقة بالرضا الوظيفي ، في حين أن عدالة التعاملات ليس لها علاقة بالرضا الوظيفي.

وأشارت دراسة (Tang & Baldwin, 1996) إلي أن كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر ، الترقية ، الأشراف ، .. الخ). ويتفق معه (عريشه ، ١٩٩٤) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثرات بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة، وإلي أن أثر العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية .

وكذلك أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أيضاً أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً على رضا العاملين عن الأجر من عدالة الإجراءات .

ويلاحـظ أن هـناك تعدد في الدراسات التي ربطت بين عدالة التوزيع والرضا عن الأجـر مثل دراسة (Folger & Konovsky 1989) دراسة (Sweeney, 1990) ودراسة (Berkowitz, Frasar, Treasure & Cochran, 1987) . إلا أن هناك ندرة في الدراسات التـي تناولـت العلاقـة بيـن العدالـة التنظيمـية والرضـا عـن المـنافع مـثل دراسة (Davis & Ward, 1995) ودراسـة (Martin & Bennett, 1996) حيـث أشارت تلك الدراستين إلي وجود علاقة ارتباط بين عدالة الإجراءات والرضا عن المنافع .

كذلـك يلاحـظ أن هناك دراسات عديدة اهتمت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (العجمي ، ١٩٩٨) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي وجود ارتباط قوي بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات ، في حيـن أن الارتباط بين الألتزام التنظيمي وعدالة التوزيع كان ارتباطاً ضعيفاً . وكذلك أشارت دراسة (عريشة ، ١٩٩٤) أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثران بشكل معنوي على الالـتزام التنظيمي ، وأن أثر العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية . وأشارت دراسة (يوسـف ، ١٩٩٩) أن الرضـا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي في حين أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثـر فـي الالـتزام التنظيمـي . ويـتفق معهم دراسة (Johnson, 1997) ، ودراسة (Moorman, 1991) حيـث أشـارت تلك الدراسة إلي أن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشراً للالتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع ، وأن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر بشـكل عام على التزامهم التنظيمي، وأكدت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلي وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث أن الالتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للعامل عند شعوره بالعدالة.

بالإضـافة إلـي العلاقة الوثيقة التي ترتبط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ، فإن بعـض الدراسـات أثبتت أن العدالة التنظيمية ترتبط بمفهوم الثقة ، فمثلاً دراسة (جاب الله ، ١٩٩١) حيـث تناولـت هذه الدراسة محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، وأشـارت نـتائج الدراسـة أن ثقـة العامليـن بعدالـة ودقة نظام الأداء تزداد كلما

زاد احساس العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية . وأشارت دراسة (Greenberg, 1990) إلي أن هناك نوعين من المحددات المؤثرة على ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء هما: عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات وكذلك أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) إلي أن عدالة الإجراءات تؤثر على ثقة العاملين في المشرفين . وأشارت دراسة (Alexander & Ruderman, 1987) أن العدالة الإجرائية ساهمت بنسبة أكبر من العدالة التوزيعية في تفسير متغير الثقة في الإدارة .

أما بالنسبة لأساليب مراقبة الأداء وعلاقتها بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة ، مثل دراسة (زايد ، ١٩٩٥) ودراسة (Niehoff & Moorman, 1993). وقد أشارت دراسة (زايد ، ١٩٩٥) أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وكذلك أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلي أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر في إدراك المرؤوس للعدالة التنظيمية.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة مثل دراسة (العجمي وأخرون ، ٢٠٠٠) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن هناك ارتباط ضعيف وليس ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للموظف وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، كما أشارت الدراسة إلي أن هناك تشابه بين الرجال والنساء في ترتيب أنواع العدالة التنظيمية حسب أهميتها ، حيث يتفق النوعان على أن عدالة التعاملات تأتي على رأس أنواع العدالة التنظيمية تليها عدالة الإجراءات ثم عدالة التوزيع .

وأشارت دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) إلي أن كل من دافعية العمل الداخلية ومركز التحكم لدى الفرد كمتغيرات شخصية تؤثر كلاً على حده على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية، وكذلك أشارت دراسة (زايد ، ١٩٩٩) أن لكل من نوع المنظمة وخبرة العمل تأثير على إحساس العاملين بعدالة التعاملات ، وأن للنوع (ذكر أو أنثى) تأثير على احساس العاملين بعدالة التوزيع ، وأن لكل من نوع المنظمة ، وخبرة العمل ، ومستوى التعليم تأثير على

احساس العاملين بعدالة الإجراءات . وأشارت دراسة (Otto, 1993) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك القيادي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات : نوع المنظمة ، والمستوى الإداري للموظف ، وكذلك أكدت دراسة (محارمة ، ٢٠٠٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى احساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، والعمر .

أما العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كانت محل اهتمام العديد من الدراسات مثل : دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ، (خليفة ، ١٩٩٧) (Moorman, 1991) , (Niehoff & Moorman, 1998) , (Niehoff & Moorman, 1993) دراسة (Scholl et al., 1987) ، دراسة (Aquino, 1995) .. الخ

وقد أكدت دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري) ، وأشارت دراسة (Moorman, 1991) أن هناك ارتباطاً بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأكد على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية . وأشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) على أن متغير العدالة التنظيمية يتوسط العلاقة بين أساليب وطرق الرقابة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، في حين أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1998) إلي أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة غير مباشرة ، حيث تؤثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في إدراك الدعم التنظيمي والذي بدوره يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية . وأشارت دراسة (خليفة ، ١٩٩٧) إلي أن مدى قناعة الأفراد بعدالة الإجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية وما يرتبط بذلك من آليات ونظم ، سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، يحدد بشكل رئيسي مدى أنهماكهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأكدت دراسة (School et al., 1987) على أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي

يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلونه نفس الوظيفة في نفس المنظمة يؤثر على أداء العامليـــن لأية أدوار إضافية. أما دراسة (Tepper et al., 2001) فقد أكدت على أن تعريف العامليـــن للـــدور الذي يقومون به (Role Definition) يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين للعدالـــة الإجرائـــية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وســـلوكيات المواطـــنة التنظيمية يكون أقوى عندما يعرف العاملين هذه السلوكيات على أنها سلوكيات إضافية.

هذا ويخلص الباحث من نتائج الدراسات السابقة إلي ما يلي :

- أن محور اهتمام الباحثين خلال الستينات والسبعينات هي العدالة التوزيعية ويلي ذلك في الثمانيات حين بدأ الاهتمام يمتد لتشمل العدالة الإجرائية .
- أن هناك علاقة ارتباط بين إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى التزامهم التنظيمي ، وأن عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من عدالة التوزيع .
- أن هـــناك علاقة ارتباط بين إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبين ثقة الأفراد (عدالة ودقـــة تقيـــيم الأداء ، الـــثقة في المشرفين ، الثقة في الإدارة .. الخ) ، وأن العدالة الإجرائية تساهم بنسبة أكبر .
- أن هـــناك درجـــة عالـــية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣/٣. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعـــد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الأرتباط بين العاملين والمنظمات ، كما أن للالتزام التنظيمـــي أثـــاراً مختلفة علي اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الإلـــتزام التنظيمـــي بالاهتمام منذ سنوات لما للإلتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من ســـلوكيات الأفـــراد وكذلـــك لمـــا له من إنعكاس سواء علي الفرد أو المنظمة التي يعمل بها

(يوســف، درويــش، ١٩٩٩) . فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الإقتصادية والاجتماعية والنفسية علي مستوي الفرد أو المجموعات ، فعلي سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من المانيا واليابان يعود إلي قوة عمــل ملتزمة (الطجم ، ١٩٩٦). وعلى الجانب الأخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه : (Mowdy et al, 1982)

- تحمل تكلفة الغياب .
- فقدان الأبداع .
- ترك العمل .
- انخفاض الدافعية والالتزام بالعمل .

ولقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمى فعلي سبيل المثال يري (Hall, et al., 1970) أن الإلــتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهــداف المنظمة. ويري (Bunchana, 1974) أن الالتزام التنظيمي هو اندماج الفــرد داخــل المــنظمة. وقد عرفها (الكلابي ، ١٩٩٧) علي أنها شعور الموظف الإيجابــي نحو منظمتــه ومــدي ارتبــاطه بهــا ورغبتــه فــي البقاء عضواً فيها. وقــد عــرفها (Marsh & Mannari, 1997) علي أنه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا وللعاملين أو تحسين حالتهم .

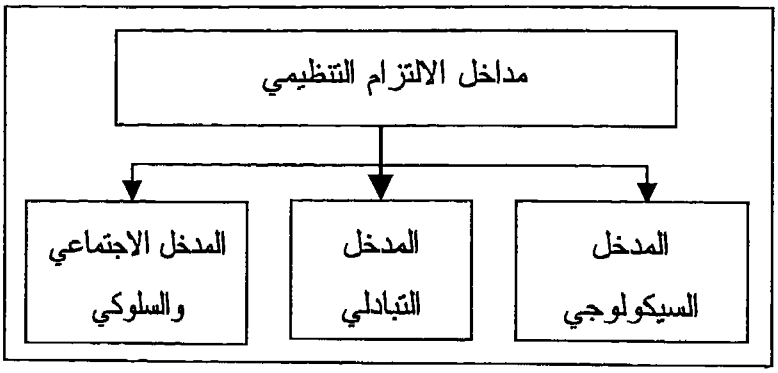
ولكــن التعــريف الأكثــر شيــوعاً وتكــراراً هــو التعــريف الـــذي قــدمـــه (Mowdy et al, 1982) حيث يقوم علي ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدي تقبلها
- الاستعداد لبذل جهد في التنظيم
- النية في البقاء عضواً داخل التنظيم

وهـــذا وسوف تستند الدراسة الحالية علي هذا التعريف وذلك نظراً لأن هذا التعريف يتصـــف بالشـــمولية والـــتكامل حيث يجمع هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية هي : الإقتناع والعمـــل والارتـــباط الوجداني ، إن افتقاد أحد هذه الجوانب يفقد مفهوم الإلتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية أو الأساسية .

١/٣/٣. مداخل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي :



المصدر : من إعداد الباحث .

شكل (١/٣) مداخل الالتزام التنظيمي

(أ) المدخل السيكولوجي

حيث يركز هذا المدخل علي العلاقة بين الفرد والتنظيم ، حيث يري (Sheldon,1971) أن الالـــتزام التنظيمـــي يمثـــل اتجـــاها يـــربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يري (Mowdy, Porter, & Steers, 1982) أن الالـــتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمـــته وارتباط بها . وكذلك عرفه (Vadewalle, et al., 1995) بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم .

(ب) المدخل التبادلي

وطــبقاً لهــذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي علي أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع . ويري (Hrebinial & Alutto, 1972)

أن الإلــتزام التنظيمــي يمــثل ظاهــرة تحــدث نتــيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.ويري (Angle & Perry, 1983) أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه علي أنه وسيلة للتبادل والمقايضة ، أي أنه طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظراً الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

(ج) المدخل الاجتماعي والسلوكي

حيث يري (Kanter, 1972) أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي . وكذلك عبر (Salanick,1977) عن الإلتزام مــن ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً باعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وأرتباط الفرد بها.

٢/٣/٣. أنواع الالتزام التنظيمي

نظــراً لــتعدد الــتعريفات فقد قام (Meyer & Allen, 1991) بتحديد أهم أنواع الإلتزام التنظيمي والتي تشتمل علي ثلاثة أنواع وهي :

(أ) الانتماء العاطفي Affective commitment .

(ب) الانتماء المعياري Normative commitment .

(ج) انتماء الاستمرارية Continuance commitment .

(أ) الانتماء العاطفي

عـــرفها (Meyer & Allan, 1984) علـــي أنـــه أرتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً . كما عرفها (Moideenkutty et al., 1998) بأن الالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها .

أي أن هذا النوع من الإلتزام يشير ويتعلق بالإرتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة .

(ب) الانتماء المعياري

عـــرفه (Hackett, et al., 1992) علـــي انـــه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة ويري (Meyer & Allen , 1991) أن الانتماء المعياري هو نوع من الواجب علي الفرد.

(ج) انتماء الاستمرارية

عـــرفها (Allan & Meyer , 1990) علـــي أنه الأندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التـــي ســـوف يتحملهـــا الفرد إذا ما ترك المنظمة، وكذلك عرفها (Moideenkutty et al. 1998) علـــي أنـــه يعكس الحاجة إلي البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة .

٣/٣/٣. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

١/٣/٣/٣. بالنسبة للدراسات العربية

لقـــد حظـــي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الأخرين ، حيث أصبح مفهومـــاً شـــائعاً لدي المديرين والأكاديميين ، وذلك لأن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها.

هـــناك دراســات اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومن أمثلة هذه الدراسات : دراسة (القطان ، ١٩٨٧) ودراسة (العتيبي ، ١٩٩٣)، فقد أشارت تلــك الدراستين إلي وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وهي علاقة إيجابية، وكذلك أشارت دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) إلي أن الإداء الوظيفي من أهم المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للإلتزام التنظيمي الوجداني الذي يبديه المرؤوس تجاه المنظمة .

وكذلــك وجهــت العديد من الجهود لبحث أثر الإلتزام التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعامليــن ومن أمثله هذه الدراسات : دراسة (خطاب ، ١٩٨٨) دراسة (زايد ، ١٩٩٤). وقـــد كان الهدف الأساسي من دراسة (زايد، ١٩٩٤) هو بحث واختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمـــي والرضـــا الوظيفي وقد دلت نتائج الدراسة علي وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإلــتزام التنظيمي حيث كان هناك ارتباطاً بين الرضا الوظيفي وكل من الإلتزام المعياري والإلــتزام العاطفـــي للعاملين في حين لم يكن لإلتزام الإستمرارية تأثير واضح علي الرضا الوظيفي .

وقـــد اهتمـــت بعـــض الدراسات بدراسة أثر العوامل الشخصية والديموغرافية علي الالـــتزام التنظيمـــي مثل دراسة (عمران ، ١٩٩١) ، (زايد ، ١٩٩٤) ، (الطجم ، ١٩٩٦) ودراســـة (ريان ، ٢٠٠٠) ودراسة (العتيبي ، ١٩٩٣) ، وقد أختبر (العتيبي) أثر بعض المتغـــيرات الشخصية مثل (الجنسية ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة) علي مستوي الالتزام التنظيمي ، وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك متغيرين علي علاقة معنوية بالالتزام التنظيمـــي وهما الجنسية ، العمر ، وبالتالي يمكن القول بأن تأثير المتغيرات الشخصية علي الالتزام التنظيمي ضعيف . أما عن دراسة (الطجم ، ١٩٩٦) فقد تبين أن المستوي التعليمي هـــو العامل الوحيد من بين المتغيرات الديموغرافية (العمر ، المستوي العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، المستوي الوظيفي) الذي أظهر قدرة علي التفسير والتنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي. اختبرت دراسة (زايد، ١٩٩٤) أثر بعض المتغيرات الشخصية للعاملين علي الالتزام التنظيمي وهـــذه المتغـــيرات هـــي (عدد سنوات العمل بالمنظمة ، الراتب الشهري ، السن ، المؤهل

الدراســي) وقــد أثبتت النتائج وجود علاقة بين تلك المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي كما يلي:-

- وجــود ارتباط بين عدد سنوات العمل بالمنظمة وبين كل من الالتزام العاطفي وإلتزام الاستمرارية .
- وجــود ارتــباط إيجابــي بيــن الراتب الشهري وكل من الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري.
- هناك إرتباط بين السن وبين الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري.
- هناك ارتباط بين المؤهل الدراسي وإلتزام الإستمرارية والإلتزام العاطفي .

وأشــارت دراســة (ريــان ، ٢٠٠٠) أن المؤهل التعليمي من المحددات التي تؤثر في إدراك المديــر للالــتزام التنظيمي الوجداني ، أي أنه كلما ازداد مستوي تأهيل الفرد ، إزداد إرتــباطة بالمــنظمة وجدانياً ، وفي حين وجد أن السن من المحددات التي تؤثر في الإدراك الإداري للإلتزام المستمر لدي المرؤوسين .

وقــد اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مثل دراســة (عريشــة ، ١٩٩٤) ودراســة (يوســف ، ١٩٩٩) . وقــد أشــارت دراســة (عريشــة، ١٩٩٤) إلــي أن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، وكذلك إدراك العاملين للعدالة الإجرائــية يؤثــران بشكل معنوي علي الإلتزام التنظيمي للعاملين مع ملاحظة أن أثر العدالة التوزيعــية يفوق أثر العدالة الإجرائية علي الألتزام التنظيمي . أما دراسة (يوسف، ١٩٩٩) فقــد تناولــت أثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفية والرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة علي الالتزام التنظيمي ، وأشارت الدراسة إلي أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثر في الإلتزام التنظيمي في حين أن الرضا عند العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الإلتزام التنظيمي .

أمــا بالنســبة للعلاقــة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فهناك دراســتين تناولــنا هذه العلاقة وهما دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) ودراسة (ريان ، ٢٠٠٠)

حيث أشارت دراسة (المبيض) أن للإلتزام التنظيمي تأثير معنوي موجب علي سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين (الإيثار) والتي تفيد المنظمة ككل . أما دراسة (ريان) فقد توصلت الدراسة إلي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر في إدراك المدير الإلتزام التنظيمي الوجداني ، وكذلك تؤثر في إدراك المدير للإلتزام المستمر لدي المرؤوسين، إلا أن هذا التأثير كان محدوداً وذلك لأن المديريين يركزون علي الأداء بشكل أكبر في حين يكون التركيز علي المواطنة التنظيمية أقل.

ومن الدراسات السابقة يتضح أهمية الإلتزام التنظيمي حيث بذلت العديد من الجهود والدراسات لمعرفة تأثيره علي الرضا الوظيفي بصفة خاصة وعلي الأداء التنظيمي بصفة عامة ، إلي جانب تعدد الدراسات التي اهتمت بدراسة العوامل الشخصية والديموغرافية وتأثيرها علي الالتزام التنظيمي . إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومن هنا تظهر أهمية البحث الحالي في دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٣/٣/٣. بالنسبة للدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية التي اهتمت بدراسة الإلتزام التنظيمي . فهنالك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Major et al, 1995) ودراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) ودراسة (Mowday, Porter & Steers, 1982) ودراسة (Vandenberg & Lance, 1992)

حيث أشارت تلك الدراسات إلي أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلي الرضا الوظيفي وأن هذه العلاقة علاقة إيجابية . هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران والغياب ومن أمثلة هذه الدراسات (Aquino, Griffeth, Allen & Hom 1997)

دراســة (Clegg, 1983) ودراســة (Cotton & Tuttle, 1986) وقــد أشارت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمى وكل من الغياب ومعدل الدوران .

هــناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمى والأداء الوظيفى ومــن أمــثلة هــذه الدراســات : دراســة (Brett, Cron & Slocum, 1995) ودراســة (Meyer, Paunonen, Gellatly, Gollin & Jackson, 1989) .

حيث أشارت دراسة (Brett, Cron & Slocum, 1995) أن هناك علاقة قوية بين الإلــتزام التنظــيمى والأداء للعاملين الذين لديهم متطلبات مالية قليلة بالمقارنة بالعاملين ذوى المتطلبات المالية المرتفعة .

وهــناك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمى والمتغيرات الشخصية مــثل دراســة : (Angle & Perry, 1983) (Mathieu & Zajac, 1990) ودراســة (Cohn & Gattiker) . ودراســة (Allen & meyer, 1993) . فقد أوضحت دراســة (mathiem & zajac, 1990) . أن عوامل السن ، مدة الخدمة ، والمؤهل التعليمى يرتبط ارتباطاً قوياً بالإلتزام الوجدانى أكثر من ارتباطها بالالتزام الاستمرارية ، حيث أشارت نــتائج الدراســة إلى أن السن له علاقة إيجابية مع الالتزام ، وكذلك أشار إلى أن النساء أكثر إلــتزاماً من الرجال ، أن الحالة الاجتماعية لها علاقة بالالتزام ، حيث أن الشخص المتزوج لديــة الــتزامات مالية وأعباء مالية ومسئوليات عائلية وبالتالي تزداد لديهم الحاجة إلي البقاء داخــل المــنظمة ، وكذلــك أشارت دراسة (Cohen & Gattiker, 1992) أن هناك عدة متغيرات تؤثر علي الالتزام التنظيمي وهي : السن ، سنوات العمل بالمنظمة ، التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الراتب ، النوع ، المركز الوظيفي.

وأشــارت دراســة (Allen & Meyer, 1993) أن هناك علاقة بين زيادة عمر الموظــف وكــل من الالتزام العاطفي والتزام الاستمرارية ، وأن العلاقة بين سنوات الخبرة والالتزام العاطفي كانت ضعيفة بين المستويات الإدارية المختلفة .

هــناك دراســات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Opren, 1994) ودراسة (Mcfarlin & Sweeney , 1992) فقد أشارت دراسة (Opren, 1994) إلــي أن الالــتزام التنظيمــي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات . وأشارت دراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) إلي أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لدية الالتزام التنظيمي قبل المنظمة .

أمــا بالنســبة للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تعددت وإختلفــت الاراء حــول تلك العلاقة، فهناك العديد من الدراسات أكدت علي وجود علاقة بين هذيــن المتغيريــن مثل دراسة (Morrison, 1994) ودراسة (Oreilly & Chatman 1986) . ولكن هناك دراسات أشارت إلي عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطــنة التنظيمــية مــثل دراســة (Setton et al., 1996) ودراســة(Williams& Anderson,1991) ودراســة (Mathieu & Zajac, 1990). ومــن هــنا تبرز أهمية الدراســة الحالــية في محاولة من الباحث للوصول إلي طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وســلوكيات المواطــنة التنظيمية. هذا ويتضح من الدراسات السابقة أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات وتعدد الدراسات التي حاولت ربط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات سواء كانــت متغيرات شخصية أو فردية أو تنظيمية . هذا وسوف تقوم الباحث بأختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣/٤. مفهوم الثقة في الإدارة " Trust in management "

علــي الرغم من الأتفاق العام علي أهمية الثقة ، إلا أنه ليس هناك إتفاق علي تعريف محدد لهذا المفهوم (Hosmer,1995) ، ولقد عرفها (Hosmer, 1995) بأنها عبارة عن توقع متفائل من جانب الأفراد حول نتائج حدث ما .

وقد عرفها (Deutsch, 1958) علي أنها التوقعات غير المنطقية لمخرجات حدث غير مؤكد مع الأخذ في الاعتبار شرط التعرض الشخصي.

وعـــرفها (Tan & Christy, 2000) علي أنها أحد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية . فى حين عرفها (Lindsay, 1996) علي أنها مطلب أولي من متطلبات النجاح أو الفلاح.

وقـــد عرفها (Mayer, et al, 1995) علي أنها رغبة طرف في أن يكون عرضه لتصـــرفات طـــرف أخر وذلك بناء علي التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤتمن (واضع الثقة).

ونجد أن هذا التعريف يشتمل علي عدة جوانب هي كما يلي :

- أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واضع الثقة عرضه لتصرفات الشخص الموثوق فيه .
- أن الثقة تكون مبينة علي توقعات بأن الشخص الموثوق فيه (Trustee) سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوبة فيها .
- أن الســـلوكيات التـــي يتوقع الشخص واضع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واضع الثقة للعديد من الأسباب فعلي سبيل المثال :
  - أنه بناء علي القيام بأداء أدوار إضافية فإن الموظف سوف يتوقع أن يحصل علي أكثر من مجرد زيادة في الأجر أو علاوة ، فقد يرغب العاملين بأن تتم معاملتهم من قبل السلطات التنظيمية بطريقة تعكس منفعة نفسية أكثر منها منفعة اقتصادية.
- أخـــيراً فإن تعريف الثقة يشتمل علي إدراك الشخص واضع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات الشخص الموثوق فيه.

هذا وسوف يعتمد الباحث علي التعريف الذي وضعه (Mayer et al., 1995) وذلك لأن هذا التعريف شامل لجميع جوانب الثقة التي تشتمل علي :

الشــــخص واضــــع الـــثقة ، الشخص الموثوق فيه ، توقعات الشخص واضع الثقة في الشخص موضع الثقة ، إلي جانب أن التعريف قائم علي مبدأ تبادل المنفعة " Reciprocity" بين كلا الطرفين .

أن الكثـــير من الأبحاث التي ركزت علي مفهوم الثقة داخل المنظمات قد ركزت علي ثلاثة أبعاد للثقة وهي :

- الثقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد : (Interpersonal trust) .
- الثقة في المشرفين : (Trust in supervisors).
- الثقة في الإدارة العليا : (Trust in top management) .

وبالرغم من أن الثقة تعتبر عامل هام في العديد من العلاقات المتبادلة بين الأفراد في مـــنظمات الأعمـــال ، إلا أن التركـــيز فـــي البحث الحالي سوف يكون علي ثقة العاملين في الأشخاص في مراكز السلطة مثل المشرف المباشر أو أعضاء في مستويات إدارية عليا .

ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة إلي أنها تؤدي إلي :

- تنمـــية العلاقـــات الشخصية المتبادلة بين الأفراد (Mishra & Morrissey , 1990)
- أن الـــثقة فـــي الســـلطات التنظيمـــية تؤثر علي العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستوي الثقة عالي فإن المرؤوسين يكونوا أكثر مساندة للســـلطات وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات ، وأن العاملين الذي يتولد لديهم شعور بالمساندة للسلطات :
- لديهم رضاء في علاقاتهم مع السلطات .
- لديهم انتماء للمنظمة .
- لديهـــم الرغبة في التصرف بطريقة تساعد علي تحقيق أهداف السلطات وبالتبعية تحقيق أهداف المنظمة (Brockner, et al , 1997) . أي أن ثقة العاملين في

الرؤساء أو السلطات تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أن ثقة العاملين في الرؤساء (المشرفين) تؤدي إلي أنه، يسلك العاملين سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي بالتالي تساعد علي تحقيق الأهداف التنظيمية (Kononvsky & Pugh, 1994) .

٣/٤/١.الدراسات السابقة في مجال الثقة في الإدارة

تعددت الدراسات السابقة في مجال الثقة في الإدارة وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات :

جدول (٣/١) الدراسات السابقة فى مجال الثقة فى الإدارة

الدراسة	نتائج الدراسة
١) دراسة (Konovsky & Pugh , 1994)	أن الثقة في المشرفين تتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
دراسة (Podasakoof et al., 1990)	أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً غير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في الثقة .
دراسة (Tyler & Degaey , 1996)	أن عدالة الإجراءات ذات إرتباط قوي مع الثقة .
دراسة (Alexander & Ruderman, 1987)	أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك كل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في مستوي الإدارة العليا

تابع الجدول ..

الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (Lind & Tyler , 1988)	أن عدالـة الإجـراءات أكـثر تأثيراً من عدالة التوزيع في كل من الثقة وتقييم المشرفين .
دراسة (Korsgaard et al , 1995)	أن عدالـة الإجـراءات تتوسـط العلاقـة بيـن أهمـيـة القـائـد (Leader Consideration) وبيـن الثقة في القائد (Trust in the leader)
دراسة (Brockner & Siegel, 1995)	أن عدالـة الإجراءات (هيكلياً وتعاملاً) سوف تولد الثقة في النظام وفي تطبيق القرارات، وعلي العكس من ذلك فإن عدم إدراك عدالة الإجراءات سوف يظهر مستويات منخفضة من الثقة .
دراسة (Butler, 1991)	وقـد حـدد المؤلف (١١) سلوك للمشرف تسهل الثقة المتبادلة بين الأفراد إلا وهي : إتاحـة المشـرف ، الاختصـاص ، الملائمة ، العقلانية ، العدالة ، الاستقامة ، الولاء ، الانفتاح ، الوفاء بالوعد ، الاستجابة ، الثقة الاجمالية .
دراسة (خليفة ، ١٩٩٧)	ضـعف العلاقـة بيـن الـثقة بالرئيس، ومدي الانخـراط في سلوكيات تطوعية، وفسر ذلك بأن رؤساء العمل في كثير من المنظمات الحكومية لا يملكـون السلطات الكافية والصلاحيات الواسعة التـي تمكـنهم مـن رفـع مستوي التعامل مع المرؤوسـين لمسـتويات تحرك لدي المرؤوسين الملكات التطوعية .

تابع الجدول ..

الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (Deluga , 1994)	أن العدالة (Fairness) كأحد السلوكيات التي تساعد علي بناء الثقة في المشرفين ترتبط بـ ٤ أبعاد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: الروح الرياضية ، الكرم ، الإيثار ، الالتزام العام
دراسة (حمودة ، عبد الناصر ، ١٩٩٦)	أن عدالة الإجراءات تلعب دور أهم من العدالة التوزيعية في تفسير تباينات الأفراد في إدراك بعض المترتبات ، إلي جانب قدرتها علي تفسير متغيرات ذات طبيعة تنظيمية مثل الثقة بالمشرف ، بينما تتفوق العدالة التوزيعية في تفسير مترتب الثقة بالتنظيم ككل كمترتب تنظيمي .

ومن تحليل الدراسات السابقة نجد أن مفهوم الثقة قد نال اهتمام كبير من قبل الباحثين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وتمكنت الباحث من استخلاصها هي وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والثقة في الإدارة (المشرفين والمستويات الإدارية العليا) . وأن عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من عدالة التوزيع . أي أن العدالة هي أحد السلوكيات المطلوبة من قبل المشرفين حتي تمكن المرؤوسين من الثقة بهم .

وكذلك أشارت نتائج الدراسات إلى وجود ارتباط بين مفهوم الثقة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن منطلق تلك النتائج فإن الباحث سوف تختبر العلاقة بين الثقة في الإدارة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣/٥ الخلاصة

قامت الباحث في هذا الفصل بتناول مفاهيم كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والـثقة فـي الإدارة ، وكذلـك عـرض لأهم الدراسات السابقة وأهم نتائج تلك الدراسات ، وتوصـلت الباحث من استقراء تلك الدراسات من أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والثقة وبيـن سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم فإن هدف الباحث في الدراسة الحالية هو معرفة شـكل ونوعية العلاقة بين الأربع متغيرات وهي العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الثقة في الإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

الفصـل الرابــع

مجتمع وعينة الدراسة

٤/١. المقدمة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة الميدانية في قياس الأثر الوسيط لكل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وحتى يتسنى للباحث أن تحقق هذا الهدف كان من الضروري تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي سيجرى عليها قياس هذا الأثر ، وكذلك الأداة المستخدمة في هذا القياس . وهو ما سوف يتم تناوله تفصيلاً من خلال هذا الفصل .

٤/٢. فروض الدراسة

بذل العديد من الباحثين جهوداً كبيرة لدراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، ففى الدراسة التى أجراها (Moormam, 1991) دلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة جوهرية موجبة بين عدالة الإجراءات وبين الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويرى زايد (٢٠٠٠) أن هناك علاقة ارتباطاً قوياً بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Tansky, 1993) فتشير إلى أن العدالة الكلية ممثلة فى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها تأثيراً طردياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة للتأثير عدالة التعاملات فى سلوكيات المواطنة التنظيمية فيرى (Aquino, 1995) أن هناك ارتباطاً قوياً بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أى أنه بصفة عامة تشير نتائج مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود علاقات إحصائية ذات علاقة جوهرية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى العلاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أما العاملين الذين يشعرون بدرجة ثقة عالية مع رؤسائهم فإن هؤلاء العاملين سيكونون الأكثر احتمالاً للمشاركة فى سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأشارت نتائج دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) أن الثقة فى المشرفين تتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفى ضوء ما سبق صاغ الباحث الفرض الأول كما يلى:

الفرض الأول:

إن ارتــباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

وبناءاً على هذا الفرض يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية:

ف١/١. أن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية بتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

ف١/٢. أن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

ف١/٣. أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

وفـــى مجال البحث على العلاقة بين الالتزام التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقــد أشـــارت العديــد من الدراسات إلى وجود هذه العلاقة فمثلاً أكدت دراسة (Schappe, 1998) أن الالـــتزام التنظــيمى يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأكــدت الكثير من الدراسات أيضاً على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى فقد أشـــارت دراســـة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الإجــراءات والالــتزام التنظيمى، حيث أنه عندما يشعر الفرد فأنه يتم مكافآته بطريقة عادلة داخــل المــنظمة فــإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمى قبل المنظمة، وهذا يتفق مع ما توصــلت إليه دراسة (Folger & Konovsky, 1989) والتى أشارت إلى أن متغير العدالة الإجرائية كان له تأثير على تفسير الاختلاف فى درجات الالتزام التنظيمى.

وفى ضوء ما سبق صاغ الباحث الفرض الثانى:

الفرض الثانى:

أن ارتــباط العدالــة التنظيمــية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمى.

وبناءً على هذا الفرض يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية:

ف٢/١. أن ارتــباط عدالـــة الـــتوزيع بســـلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمى.

ف٢/٢. أن ارتــباط عدالـــة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمى.

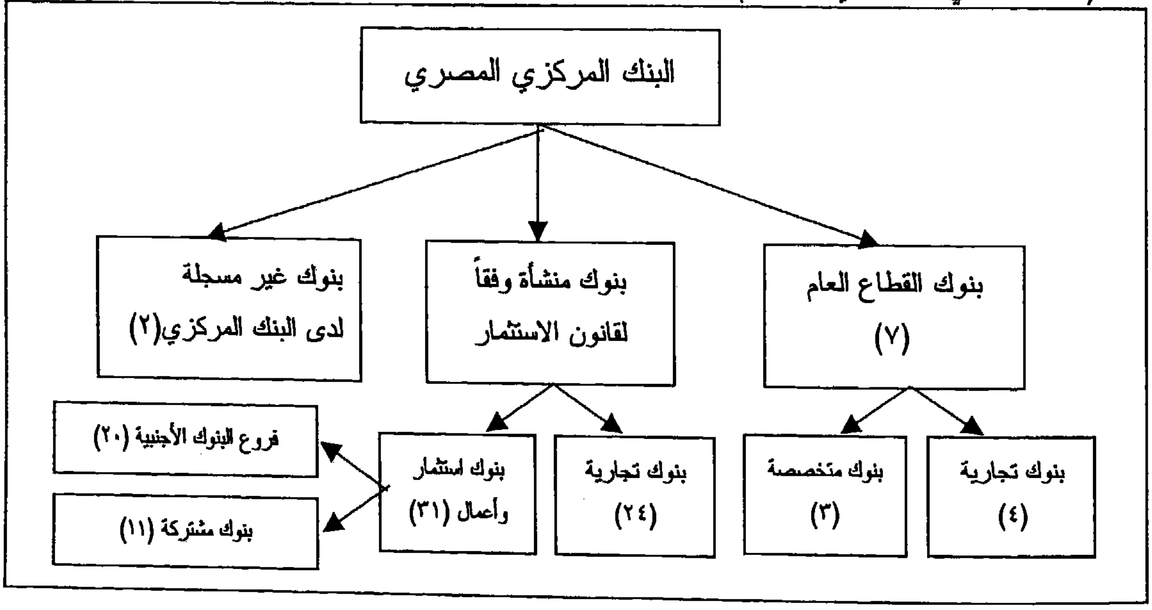
ف٢/٣. أن ارتــباط عدالـــة الــتعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمى.

٤/٣. مجتمع الدراسة

يتمـــثل مجـــتمع الدراسة في البنوك التجارية المصرية (قطاع عام) العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى . وهذه البنوك تتمثل في :

* البنك الأهلي المصري.　　　　* بنك الإسكندرية .
* بنك القاهرة .　　　　* بنك مصر .

وتمـــثل هذه البنوك (قطاع عام) جزءاً من إجمالي البنوك التجارية العاملة في السوق المصـــرفي المصـــري في ٢٠٠٠/١٢/٣١ والبالغ عددها ٢٨ بنكاً وذلك وفقاً للشكل التالي : (البنك الأهلي المصري ٢٠٠١).



شكل (٤/١): هيكل الجهاز المصرفي المصري في ٢٠٠٠/١٢/٣١

وقد كان عدد الفروع لكل بنك من هذه البنوك الأربعة في منطقة القاهرة الكبرى هي كما يلي:-

جدول (٤/١)

عدد فروع البنوك التجارية الأربعة في منطقة القاهرة الكبرى

البنك	عدد الفروع في القاهرة الكبرى
١- البنك الأهلي المصرى	١٨ فرعاً
٢- بنك الإسكندرية	٣٤ فرعاً
٣- بنك القاهرة	٢٥ فرعاً
٤- بنك مصر	٢٦ فرعاً

* المصدر: التقرير السنوى لكل بنك عن سنة ٢٠٠٠/٢٠٠١

والبنوك التجارية هي " مؤسسات ائتمانية غير مخصصة تضطلع أساساً بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير ، والتعامل بصفة اساسية في الائتمان قصر الأجل " .

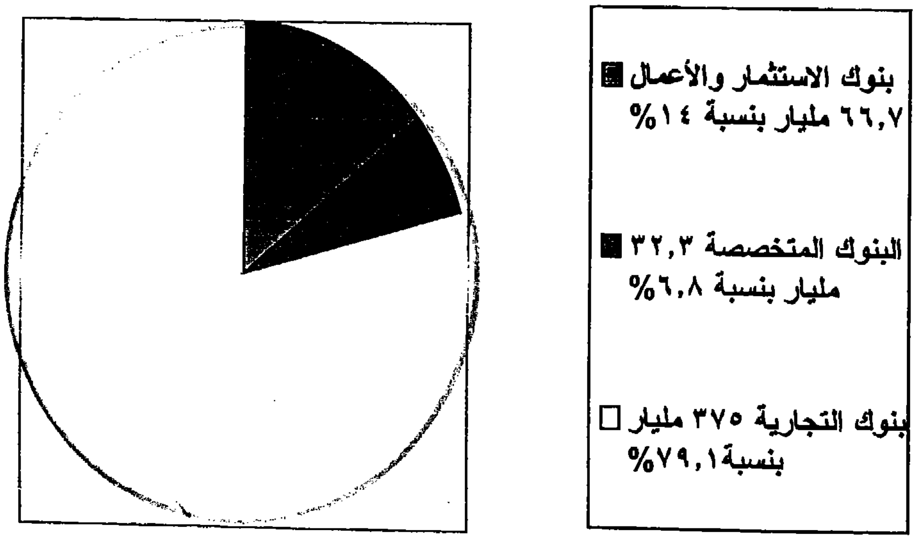
هذا وقد تم اختيار هذه البنوك كمجتمع للدراسة الحالية للأسباب التالية :

١- أن دراسة البنوك التجارية تعطي جزءاً كبيراً من القطاع المصرفي ، وتعطي مؤشرات كافية للوضع المصرفي في جمهورية مصر العربية .

٢- أن البنوك التجارية (متضمنة بنوك قطاع عام) العاملة في السوق المصرفي المصري تعتبر من أهم وحدات النشاط الاقتصادي في الدولة حيث يقع على عاتقها تنفيذ العديد من السياسات والإجراءات الهادفة إلى النهوض بالإقتصاد الوطني ، أي أن البنوك التجارية تتحمل الجزء الأكبر في عبء التنمية الإقتصادية . وهذا يتضح من خلال إجمالي المركز المالي ، وإجمالي الودائع ، القروض والسلفيات لهذه البنوك.

فقد بلغ المركز المالي للبنوك التجارية ٣٧٥ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ بينما وصل المركز المالي لبنوك الاستثمار والأعمال ٦٦,٨ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، أما البنوك المتخصصة فقد وصل فيها المركز المالي إلى ٣٢,٣ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ .

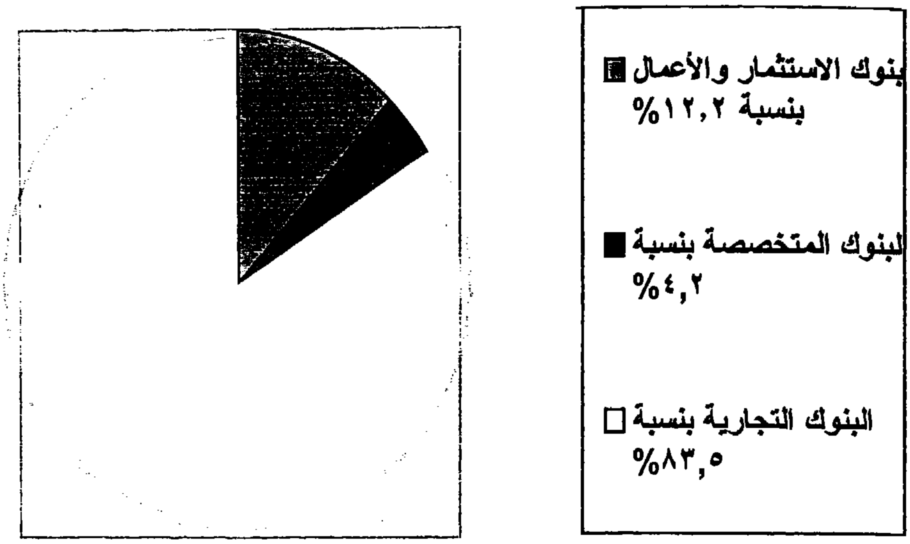
ويلاحـــظ أن المركـــز المالي للبنوك التجارية قد ارتفع بمقدار ٣٦,٦ مليار جنيه أي بمعدل ١٠,٨% ليصل إلى ٣٧٥ مليار جنيه وبما يشكل ٧٩,١ % من إجمالي المراكز المالية للبـــنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، بينما اقتصرت الزيادة في المركز المالي لبنوك الاستثمار والأعمـــال على ٦,١ مليار جنيه بمعدل ١٠% وبما يشكل ١٤% من إجمالي المراكز المالية للبـــنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، أما البنوك المتخصصة فقد اقتصرت الزيادة على ٣ مليار جنيه بمعدل ١٠,٤% وبما يشكل ٦,٨% من إجمالي المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١. (البنك المركزى المصرى، المجلة الاقتصادية، ٢٠٠١/٢٠٠٢).



* المصدر: البنك المركزى المصرى، المجلة الاقتصادية، ٢٠٠١/٢٠٠٢.

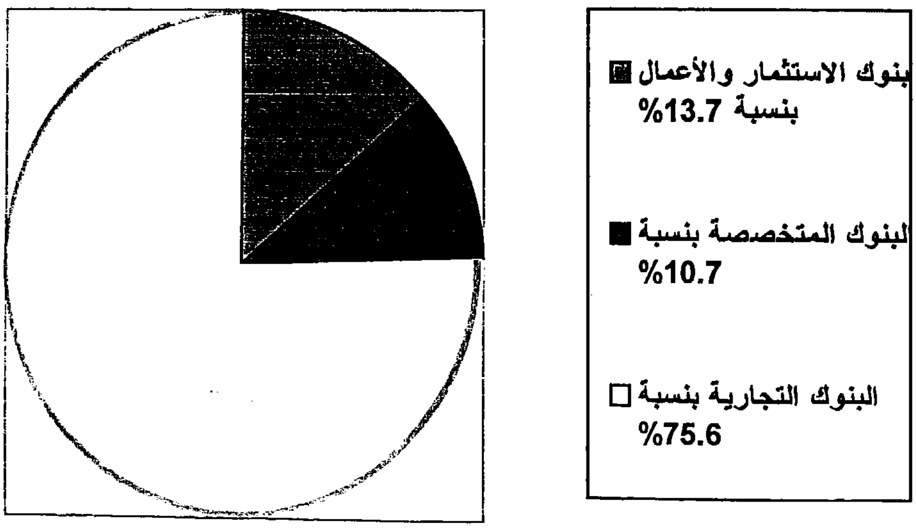
شكل (٢/٤) : المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١

ومـــن حيث حجم الودائع فقد تميزت البنوك التجارية بإجتذابها لأكبر قدر من الودائع حيـــث تســـتحوذ علـــى ٨٣,٥% مـــن جملة الودائع في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، ويليها بنوك الاستثمار والأعمال بنسبة ١٢,٢% ، وأخيراً للبنوك المتخصصة بنسبة ٤,٢%.



* المصدر: البنك المركزى المصرى، المجلة الاقتصادية، ٢٠٠٢/٢٠٠١.

شكل (٣/٤): توزيع الودائع على البنوك



* المصدر: البنك المركزى المصرى، المجلة الاقتصادية، ٢٠٠٢/٢٠٠١.

شكل (٤/٤) : أرصدة الإقراض والخصم لدى البنوك

٣- تعتبر الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية غير ملموسة ، ولذا فهي تحتاج إلـــى نوعـــية خاصـــة من المهارات العاملة في مجال تقديم الخدمة المصرفية والتي تتطلب السرعة في الأداء والدقة وإيجاد أكبر قدر من الأمان والراحة للعملاء.

٤- أن أشكالاً عديدة من المنافسة بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات المصرفية بما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطور الخدمات الحالية التي تقدمها البنوك التجارية .

وهذا التطوير يتحقق من خلال تنمية مهارات العاملين إلى جانب بذل العاملين قصارى جهدهـــم مـــن أجـــل تحقيق متطلبات وظيفتهم الرسمية وكذلك تطوعهم لأداء أنشطة إضافية وتعاونهم من أجل تحسين مستوى الخدمة .

ونظـــراً هذه الأسباب فإن الباحث اهتم بدراسة السلوك الإنساني متمثلاً في متغيرات البحـــث والتي من أهمها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي إذا توافرات لدى العاملين في تلك البنوك فإنها سوق تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات وذلك حيث يعتبر الأفراد العاملون محدد لجودة الخدمة وذلك نظراً لطبيعة الخدمات في أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت .

٤/٤. عينة الدراسة

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك نظراً لاعتبارات . الوقت والجهد والتكلفة . فلقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على " أسلوب العينة " . وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية : (Ranjan , 1996).

$$n = \frac{t^2 p\,(1-p)}{d^2}$$

حيث أن n حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي ± ١,٩٦ لمستوى ثقة ٩٥%

p نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي ٥٠%

d حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%

وبالتعويض في هذه المعادلة :

$$\text{حجم العينة المطلوبة} = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2} = 385 \text{ مفرده}$$

وقام الباحث بتوزيع عدد ٤٠٠ قائمة استقصاء بواقع ١٠٠ قائمة لكل بنك من البنوك التجارية الأربعة وذلك تحسباً لأي اخفاق في الحصول على رد من بعض أفراد العينة .

٤/٥ أســاليب وأدوات جمــع البيانات الميدانية وأدوات قياس متغيرات الدراسة :

اعــتمد الباحث على مجموعتين من البيانات هما : البيانات الثانوية والبيانات الأولية وقــد تمثلــت البيانات الثانوية في التقارير والنشرات والكتب والدوريات والمراجع والبحوث والدراســات المنشورة وغير المنشورة. وقد تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها عــن متغــيرات الدراســة من الواقع الميداني . وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية للدراســة علــى قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة علــى خمســة أجــزاء أساسية ، وقد صممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن اســتخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة ، فيمكن توضيح الأدوات الخاصة بالقياس بما يلي :

وقد تم قياس مكون الالتزام العام بثلاثة أسئلة من (١٠ إلي ١٢) وتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء وواجباته الوظيفية ، ومدى التزام الموظف بمواعيد العمل المحددة وانضباطه وكذلك مدى حرص الموظف على الحضور للعمل وعدم تغيبه.

وأخيراً تم قياس مكون السلوك الحضاري بثلاثة أسئلة من (١٣ إلي ١٥) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ ، ومواظبة الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي يعقدها البنك وكذلك تقديم الموظف للعديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالنبك .

ويجب ملاحظة أن المقياس قد تضمن ٣ بنود عكسية الأوزان ذات ترتيب عكسي وهي البند (٧ ، ٨ ، ٩). بالإضافة إلي القائمة السابقة فقد أضاف الباحث سؤالاً مستقلاً لقياس مدى اعتقاد مفردات العينة في أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٥/٤. العدالة التنظيمية

وتتكون هذه القائمة من اثنى عشر سؤالاً لقياس العدالة التنظيمية وقد تم تقسيم هذه الأسئلة كالتالي :

من (١ إلي ٤) لقياس عدالة التوزيع وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بالراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف ، وحجم العمل الذي يؤديه ونوعيه العمل ، وكذلك الحوافز المالية الذي يحصل عليها.

وتم قياس عدالة الإجراءات بأربعة اسئلة من (٥ إلي ٨) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، ومدى دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم أدائهم الوظيفي ، ومدى الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين الموظف لأداءه الوظيفي وكذلك الالتزام بأسس واحده لتقييم أداء كل العاملين في البنك بلا استثناء .

وتم قياس عدالة التعاملات بأربعة أسئلة من (٩ إلي ١٢) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساســية المرتبطة بمدى مراعاة المسئولين لوجهة نظر الموظف عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاته ، وكذلك مناقشة المسئولين للموضوعات التي ترتبط بوظيفة ، ومناقشة المسئولين مع الموظف الظروف التي تؤدي إلي تعديل اختصاصاته الوظيفية وكذلك شرح المبررات التي دفعــت المسئولين إلي اتخاذ قرار بشأن عمل الموظف وقد تم قياس العدالة التنظييمة بمقياس خماس وهو كما يلي :

عادل جداً	عادل	عادل إلي حد ما	غير عادل	غير عادل على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

وهذا وقد قام الباحث بتوجيه ٣ أسئله مباشرة بعد هذه القائمة كما يلي :

السؤال رقم (١) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات .

السؤال رقم (٢) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة التوزيع .

السؤال رقم (٣) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة التعاملات .

٣/٥/٤. الالتزام التنظيمي

وقــد استعان الباحث في تصميم هذه القائمة بالقائمة التي صممها كل من Allen & Meyer (1990) وذلــك لقــياس الأبعاد الثلاثة للالتزام وتتكون القائمة من ١٨ سؤال كل ٦ أسئلة تقيس نوعاً معيناً من الالتزام وهذه الأسئلة كان تقسيمها كما يلي :

الأسئلة (١ ، ٤ ، ٧ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٦) لقياس الالتزام العاطفي وتتناول هذه الأسئلة الأبعــاد الأساســية المرتــبطة بمدى استمتاع الموظف بالحديث عن البنك الذي يعمل به مع أصدقائه من خارج البنك ، وشعور الموظف أن مشاكل البنك هي مشاكله الشخصية ، وأنه لي من السهل أن يرتبط ببنك أخر غير البنك الذي يعمل به حالياً وكذلك شعور الموظف بأنه فرد

مـــن أفـــراد العائلـــة فـــي هذا البنك ، وأن هناك ارتباط نفسي بينه وبين البنك الذي يعمل به الموظف وأن لهذا البنك معنى كبير جداً بالنسبة للموظف .

والأســـئلة (٢ ، ٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٤ ، ١٧) لقياس التزام الاستمرارية وتتناول هذه الأســـئلة الأبعـــاد الأساسية المرتبطة بمدى صعوبة ترك الموظف لوظيفته الحالية حتى إذا ما رغب في ذلك ، وأن قرار الموظف بترك البنك الأن سوف يسبب له ارتباكاً شديداً في حياته ، وأن قراره بترك البنك سوف يكبده الكثير من المصاريف (التكاليف) ، وأن استمرار الموظف في البنك إنما يعكس مدى اضطراره للعمل وذلك بنفس القدر الذي يعكس رغبته في العمل في الفـــترة الحالـــية ، وأن أهـــم الصعاب التي سوف تواجهة إذا ما ترك عمله الحالي هي ندره الوظائف الشاغرة .

والأســـئلة (٣ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٨) لقـــياس الالتزام المعياري وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى اعتقاد الموظف بأنه يجب أنه يظهر ولاءاً دائماً للبنك الذي يعمل به ، وأن تنقل الموظف من بنك إلي أخر لا يبدو عمل غير إخلاقي ، وأنه من أهم الأســـباب التي تدفع الموظف للبقاء في البنك هو اعتقاده بأن الولاء شئ مهم ، وأن الموظف يشـــعر بأنه ليس من الصواب أن يترك البنك الذي يعمل به حالياً لو حصل على عقد لوظيفة أفضل في مكان أخر ، كما توضح أن الموظف تعلم من الصغر ضرورة الولاء لوظيفة واحدة كذلـــك تعكـــس هذه الأسئلة مدى اعتقاد الموظف أن الأمور كانت أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في مكان واحد .

وقد تم قياس الالتزام التنظيمي بمقياس " ليكرت " من خمس درجات كما يلي :

موافق جداً	موافـــق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

وذلـــك مع ملاحظه أن المقياس قد تضمن ٥ بنود عكسية الأوزان ذات ترتيب عكسي وهي البند (٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٣) .

٤/٥/٤. الثقة في الإدارة

تــم قياسها من خلال ثلاثة أسئلة وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى ثقة الموظف أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار ، وأن معظم القرارات التي تــتخذها الإدارة تستهدف مصلحة العاملين ، وأن إدارة البنك تسعى بصفة مستمرة إلي كسب ثقة العاملين في قرارتها .

ويتم القياس باستخدام مقياس " ليكرت " من ٥ درجات وهي كما يلي :

موافق جداً	موافـــق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

٥/٥/٤. متغيرات أخرى

وقد تم قياسها بأسئلة مباشرة عن :

- البنك (البنك الأهلي ، بنك القاهرة ، الإسكندرية ، مصر) .
- الجنس (ذكر – أنثى) .
- المستوى الوظيفي (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة مباشرة) .

٦/٤. صدق أداة القياس

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات قياس قد سبق استخدامها في العديد من الدراسات السـابقة ، ولذا فقد تم اختبارها وإثبات تمتعها بدرجة عالية من الثبات والمصداقية سواء على مستوى البيئة العربية أو الأجنبية . إلا أنه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فأنه بعد تصميم القائمة قام الباحث بتوزيع عدة قوائم على بعض الأساتذة بالكلية وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة ، وكان هناك بعض المقترحات وتم الأخذ بها وكذلك قام الباحث باختـبار القائمـة فـي دراسة استطلاعيه على عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى فهمها ووضـوحها ومـدى مصـداقيتها في قياس المتغيرات ، وتم ذلك عن طريق عرض القائمة واستيفاء بياناتها من عينة محدودة (عددها ٥٠ مفرده) من مجتمع الدراسة .

وقـبل توزيـع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٠٠ مفرده) قام الباحـث بإضافة بعض العبارات بمقدمه القوائم لطمأنة المستقصى منه ومحاوله الحصول منه على إجابه صادقة تخدم الدراسة (الملحقه) .

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة ٨٨,٢٥% بواقع (٣٥٣ مفرده) من إجمالي حجم القوائم الموزعـة والبالغ عددها (٤٠٠ قائمة) وذلك بعد استبعاد القوائم غير الصالحة . وهذه النسبة تعتبر نسبة ملائمة ومعقوله في مجال العلوم الاجتماعية .

ويوضح الجدول (٢/٤) توزيع مفردات العنية حسب خصائص الدراسة :

جدول (٢/٤)

خصائص عينة البحث

الخاصة	التوزيع	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	٢٤٧	٧٠%
	إناث	١٠٦	٣٠%
نوع البنك	البنك الأهلي المصري	٩٣	٢٦,٣%
	بنك مصر	٨٥	٢٤,١%
	بنك القاهرة	٨٥	٢٤,١%
	بنك الإسكندرية	٩٠	٢٥,٥%
المستوى الوظيفي	الإدارة المباشرة	٢١١	٥٩,٨%
	الإدارة الوسطى	٢٩	٨,٢%
	الإدارة العليا	٣٢	٩,١%

ويتضح من الجدول (٢/٤) أن نسبه الذكور في العينة قد بلغت ٧٠% من حين بلغت نسبة الإناث ٣٠%.

أمـــا بالنســـبة للمستوى الوظيفي فيلاحظ أن نسبه كبيرة من ردود المفردات كانت من طبقة الإدارة المباشرة ٥٩,٨% ، ثم الإدارة العليا ٩,١% وأخيراً الإدارة الوسطى ٨,٢% مع ملاحظه أن ٢٢,٩% من مفردات العينة لم تحدد المستوى الوظيفي لها .

٤/٧. الخلاصة

تحقـيقاً لأهـداف الدراسـة وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث ، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد مجتمع الدراسة وأسباب اختياره ، وكذلك تم تحديد حجـم العيـنة تمهيداً لجمع البيانات وقد تم تحديد حجم العينة بـ (٤٠٠) مفرده من العاملين بالبـنوك الـتجارية (قطـاع عـام) بمنطقة القاهرة الكبرى . وتم توزيع قوائم الاستقصاء وتجميعها من أجل اختبار فروض الدراسة .

ومن هنا تبدأ المرحلة التالية إلا وهي تحليل البيانات من أجل اختبار فروض الدراسة، وهذا ينقلنا إلي الفصل التالي وهو تحليل البيانات .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

١/٥. المقدمة

يهـدف هـذا الفصـل إلـي اختـبار صحة فروض البحث التي تمت صياغتها فى الفصـل الأول . وتختبر هذه الفروض طبيعية الارتباط بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع عدالـة الإجراءات وعدالة التعاملات) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الـروح الرياضـية ، الالـتزام العـام والسلوك الحضاري) وذلك فى ظل وجود المتغيرات الوسـيطة متمـثلة فى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمرارية والالتزام المعـياري) والـثقة فـى الإدارة . ولاختبار تلك الفروض قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغـيرات الدراسـة متمثلة فى المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم استخدم الباحث تحليل الارتباط وتحليل الارتباط الجزئ وذلك لاختبار فروض البحث.

٢/٥. الإحصاء الوصفي

قـام الباحـث بتحلـيل الإحصـاءات الوصفية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والمتغيرات الوسطية (الإلتزام التنظيمي والثقة فى الإدارة).

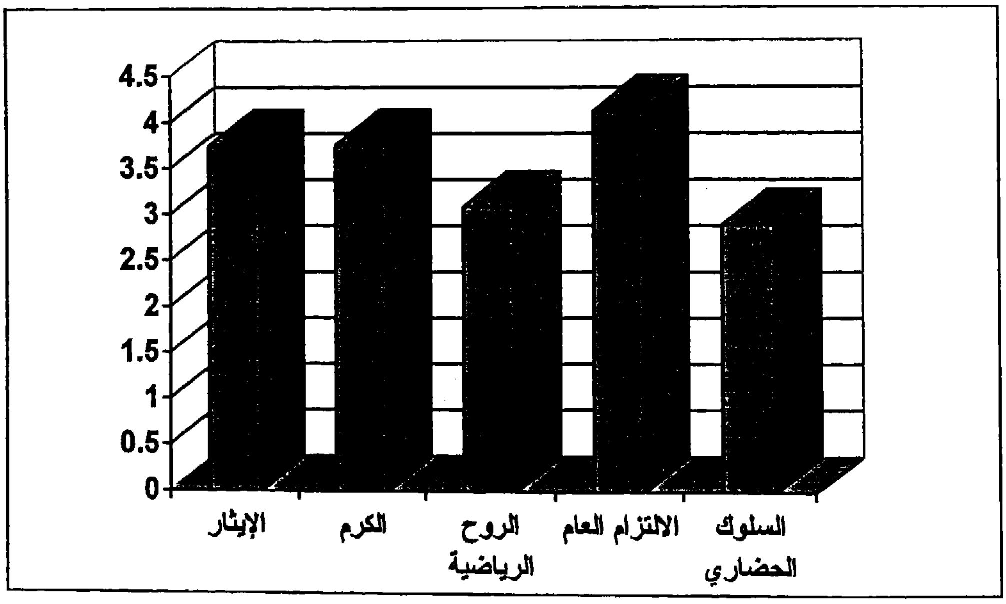
١/٢/٥. توصيف متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

يلاحـظ مـن جـدول (١/٥) أن هـناك درجة متوسطة (٣,٥٢) من اهتمام العاملين بسـلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يشير الجدول (١/٥) أن متوسط بعد الالتزام العام بلغ (٤,١٢) ويليه فى الأهمية بعد الكرم (٣,٧٦) وبعد الإيثار (٣,٧٥) والروح الرياضية (٣,٠٩) وأخـيراً السـلوك الحضـاري (٢,٩٠) التـي تمثل أقل متوسط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

جدول (١/٥)

متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري
(١) الإيثار	٣,٧٥	٠,٧٦
(٢) الكرم	٣,٧٦	٠,٨٤
(٣) الروح الرياضية	٣,٠٩	٠,٨٧
(٤) الالتزام العام	٤,١٢	٠,٦٦
(٥) السلوك الحضاري	٢,٩٠	٠,٨٧
	٣,٥٢	٠,٥٦٩



شكل (١/٥)

متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

وبدارســـة جدول (٢/٥) والذي يوضح متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الإلتزام العام توضح أن الموظف يواظب على حضور العمل وحريص على عدم التغيب (٤,١٩) ، وأن الموظف منضبط دائماً ويلتزم بمواعيد العمل المحددة (٤,١٦)، وأن الموظف يحرص على قضاء معظم ساعات العمل فى أداء واجـبات العمــل (٤,٠٣). وكذلك توضح نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الكرم أن الموظــف يحترم حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين (٤,٨) وأنه يمد زملاءه بالمعلومات المناســبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم ، وأنه يتشاور مع زملاءه الاخرين فى حالة إتخاذ قرار قد يؤثر عليهم .

وتشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الإيثار أن الموظف يقوم بأداء عمل الزملاء فى حالة غيابهم عن العمل (٤,١٢) ويعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك (٣,٦٧) ويساعد زملائه فى العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير .

أمـــا بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الروح الرياضية فتشير النتائج إلى أن الموظــف يعمــل من الحبه "قبه" ((٣,٤٣) ويقضي الموظف معظم الوقت فى الشكوي من أبســط مشــاكل العمل (٣,٦٢) وأن الموظف يفكر فى حل مشاكل العمل الخاصة به قبل أن يفكــر فــى حــل مشاكل الزملاء (٢,٢٣) ولذا فإن هذه النتائج تفسر سبب انخفاض الروح الرياضية لدي العاملين (٣,٠٩) بالمقارنة بالابعاد الاخري .

وكذلــك تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد السلوك الحضاري إلى أن الموظف يحــرص علــى مــتابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ (٣,٣٨) ولكن مواظبته على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية يعقدها البنك كانت منخفضة (٢,٦٠) وكذلك تقديمه للمقترحات لــتطوير طــرق العمــل بالبنك كانت منخفضة (٢,٧٤) ، وهذا يفسر سبب انخفاض السلوك الحضاري لدي العاملين .

جدول (٢/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لإبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الابعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام العام	١	يحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل فى أداء واجبات العمل.	٤,٠٣	٠,٧٩
	٢	الموظف منضبط دائما ويلتزم بمواعيد العمل المحدودة .	٤,١٦	٠,٨١
	٣	يواظب الموظف على حضور العمل وحريص علي عدم التغيب .	٤,١٩	٠,٨٦
الكرم	١	يزود الموظف الزملاء بالمعلومات المناسب التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	٣,٧٨	١,٠٢
	٢	يحترم الموظف حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين .	٤,٠٨	١,٠٨١
	٣	يتشاور الموظف مع الزملاء الآخرين فى حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم .	٣,٤٤	١,١٤
الإيثار	١	يساعد الموظف زملائه فى العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.	٣,٤٨	٠,٧
	٢	يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء فى حالة غيابهم عن العمل .	٤,١٢	١,٠٢
	٣	يعمل الموظف علي تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك.	٣,٦٧	١,٠٦

تابع الجدول ..

الابعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
الروح الرياضية	١	يفكر الموظف فى حل مشاكل العمل الخاصة به قبل أن يفكر فى حل مشاكل الزملاء.	٢,٢٣	١,١١
	٢	يقضي الموظف معظم الوقت فى الشكوي من أبسط مشاكل العمل .	٣,٦٢	١,١١
	٣	الموظف " يضخم الأمور أكثر من اللازم " .	٣,٤٣	١,١٢
السلوك الحضاري	١	يحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ.	٣,٣٨	١,٠٥
	٢	يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التى يعقدها البنك.	٢,٦٠	١,٠٩
	٣	يقدم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالبنك .	٢,٧٤	١,٠٥

وللـتأكد من جوهرية الاختلاف بين متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد قام الباحث باختبار معنوية الفروق بين متوسطات سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة الدراسة ، ويشـير الجدول (٣/٥) إلى أن الفروق بين تلك المتوسطات معنوية حيث بلغت ف = ١٤٠,٦ وهي ذات دلالة معنوية .

جدول (٣/٥)

ANOVA (اختبار معنوية الفروق بين المتوسطات)*

	درجة الحرية	قيمة (F)	جوهرية (F)	الدلالة
بين المجموعات	٤	١٤٠,٦	٠,٠٠٠	معنوية

* اختبار تحليل التباين Analysis of variance test.

وبــناء علـــى وجـــود فـــروق جوهـــرية بين متوسطات الابعاد الخمس لسلوكيات المواطنة التنظيمـــية، ولتحديد أي من هذه الفروق ذات دلالة معنوية أو لتحديد أى من الفروق بين المتوسطات السبب فى معنوية التحليل قام الباحث بإجراء Multiple Comparisons (التحليل الاحصائي لتأثير المعالجـــات) باستخدام الحد الأدنى للفرق (L.S.D.) وقد بلغ الخطأ المعيارى ٠,٠٦١ وذلك كما في الجدول التالي :

جدول (٤/٥)

التحليل الإحصائي لتأثير المعالجات

المجموعات	الفروق بين المتوسطات	المعنوية	مستوي ثقة ٩٥%	
			حد أدني	حد أعلي
الإيثار :				
الكرم	٠,٠١٢٢	٠,٨٤٠	٠,١٣١٧٠	٠,١٠١٧
الروح الرياضية	* ٠,٦٦٢٩	٠,٠٠٠	٠,٥٤٣٥	٠,٧٨٢٣
الالتزام العام	٠,٣٧٢٠٠	٠,٠٠٠	٠,٤٩١٤٠	٠,٢٥٢٧٠
السلوك الحضاري	٠,٨٤٤٧٠	٠,٠٠٠	٠,٧٢٧٦	٠,٩٦٦٤
الكرم :				
الإيثار	٠,٠١٢٢	٠,٨٤٠	٠,١٠٧١-	٠,١٣١٧
الروح الرياضية	*٠,٦٧٥٢	٠,٠٠٠	٠,٥٥٥٨	٠,٧٩٤٥
الالتزام العام	*-٠,٣٥٩٨	٠,٠٠٠	٠,٢٤٠٤٠-	٠,٤٧٩٢-
السلوك الحضاري	*٠,٨٥٩٣	٠,٠٠٠	٠,٩٧٨٧	٠,٧٣٩٩
الروح الرياضية:				
الإيثار	*-٠,٦٦٢٩	٠,٠٠٠	٠,٧٨٢٣-	٠,٥٤٣٥-
الكرم	*-٠,٦٧٥٢	٠,٠٠٠	٠,٧٩٤٥-	٠,٥٥٥٨-
الالتزام العام	*-١,٠٣٤٩	٠,٠٠٠	٠,٩١٥٦-	١,١٥٤٣-
السلوك الحضاري	*٠,١٨٤١	٠,٠٠٠	٠,٣٠٣٥	٠,٠٦٤٧٥
الالتزام العام :				
الإيثار	*٠,٣٧٢٠	٠,٠٠٠	٠,٢٥٢٧	٤٩١٤
الكرم	*٠,٣٥٩٨	٠,٠٠٠	٠,٢٤٠٤	٠,٤٧٩٢
الروح الرياضية	*١,٠٣٤٩	٠,٠٠٠	١,١٥٤٣	٠,٩١٥٦
السلوك الحضاري	١,٢١٩١	٠,٠٠٠	١,٠٩٩٧	١,٣٣٨٥
السلوك الحضاري:				
الإيثار	-*٠,٨٤٧٠	٠,٠٠٠	٠,٩٦٦٤-	٠,٧٢٧٦-
الكرم	*٠,٨٥٩٣	٠,٠٠٠	٠,٩٧٨٧-	٠,٧٣٩٩-
الروح الرياضة	-*٠,١٨٤١	٠,٠٠٠	٠,٣٠٣٥-	٠,٠٦٤٧٥٥-
الالتزام العام	-*١,٢١٩١	٠,٠٠٠	١,٣٣٨٥-	١,٠٩٩٧-

* تعني أن الفرق بين المتوسطات ذو دلالة معنوية عند مستوي ٠,٠٥

ويلاحـــظ مـــن الجدول السابق أن هناك فروق جوهرية بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمـــية، ولكن الفرق بين متوسط بعد الإيثار وبعد الكرم غير جوهرى (٠,٨٤) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين المتوسطين فهو فرق صغير جداً يكاد لا يلاحظ .

وكذلك تشير نتائج التحليل النسبي لسؤال عام يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى انقسام مفردات العينة حول أهمية الانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يتضح من الجدول التالي :

جدول (٥/٥)

أراء مفردات العينة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

الســـــؤال	نعم		لا	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
هـــل تعتقد أن الموظف يجب أن يؤدي أعمالاً إضافية ليست مطلوبة منه وظيفياً ولن يكافئ عليها؟	١٥٩	٤٥%	١٩٤	٥٥%

وتشـــير نتائج الجدول أن نسبة ٥٥% من مفردات العينة لا تعتقد فى أهمية سلوكيات المواطـــنة التنظيمـــية ، ونجـــد أن هذه النتيجة تعكس إلي حد ما عدم وعي الجزء الأكبر من مفردات العينة فى أهمية الانخراط والاندماج فى هذا النوع من السلوك ، وما يمكن أن يحققه مـــن نـــتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي. هذا وتتفق هذه النتيجة مع نتائج تحليل متوســـط ســـلوكيات المواطنة التنظيمية (٣,٥٢) فهي درجة متوسطة وليست مرتفعة أى ان هـــناك وعي متوسط لدي العاملين بأهمية الانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية كما سبق ذكـــره . هـــذا وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زايد، ٢٠٠٠) حيث أنقسم أفراد العيـــنة أو أهمـــية الانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن ٥٥,٨% من مفردات العينة لا تعتقد فى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

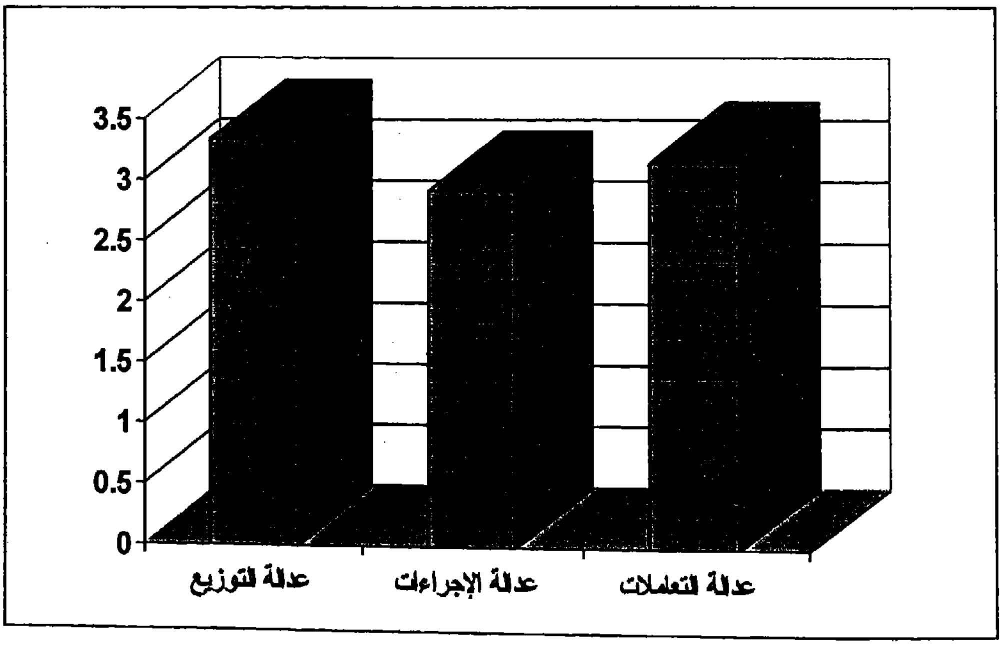
٢/٢/٥. توصيف متغيرات للعدالة التنظيمية

يلاحـــظ مـــن جـــدول (٦/٥) أن هناك درجة متوسطة (٣,١٢) من إحساس العاملين بالعدالـــة التنظيمية، حيث يشير جدول (٦/٥) أن متوسط عدالة التوزيع بلغ (٣,٣٣) ويليه فى الأهمية عدالة التعاملات (٣,١٤) وأخيراً عدالة الإجراءات التي بلغت (٢,٩١) وهي منخفضة عن الأبعاد الأخرى .

جدول (٦/٥)

متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري
١- عدالة التوزيع	٣,٣٣	٠,٧٦٦
٢-عدالة الإجراءات	٢,٩١	٠,٨٣٨
٣- عدالة التعاملات	٣,١٤	٠,٩٢٧
	٣,١٢	٠,٦٧٣



شكل (٢/٥)

متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية

وبدراسة جدول (٧/٥) والذى يوضح متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية يتضح ما يلي :

بالنســبة لنــتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة التوزيع يتضح أن الموظف لديه رضاء عن نوعية العمل الذي يؤديه (٣,٤١) ، وكذلك لديه رضاء بدرجة متساوية عن الراتب الشــهري الــذي يحصل عليه وحجم العمل الذي يؤديه (٣,٣١)، ولكن لديه درجة رضاء أقل بالنســبة للحوافز المالية التي يحصل عليها . وهذه نتيجة طبيعية حيث أن قطاع البنوك يتميز بمستويات أجور مرتفعة مقارنة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة التعاملات يتضح أن الموظف راض عــن اهــتمام المســئولين بالموضــوعات التي تتعلق بوظيفته (٣,٣٤) ، وكذلك عن مراعاة المسئولين لوجهة نظره عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاته، وكذلك عند مناقشة المسئولين معــه للظــروف التي تؤدي إلى تعديل اختصاصاته الوظيفية ، فى حين لم يكن لدي الموظف رضــاء عــن عدم لجوء المسئولين إلي شرح المبررات التي دفعت بهم إلى اتخاذ قرار بشأن عمله (٢,٩٣) .

أمــا بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة الإجراءات يتضح أن الموظف راض عن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائه الوظيفي (٣,٠١)، وفي حين يتضح عدم رضاءه عن وضوح المعايير التي يتم علي أساسها تقيم أدائه الوظيفي (٢,٨٩) وكذلك عن عــدم دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقيم هذا الأداء ، وأخيراً عدم استخدام أسس واحدة لتقيــيم أداء كــل العاملين في البنك بلا استثناء (٢,٨٦) . وهذا يوضح سبب انخفاض متوسط عدالة الإجراءات (٢,٩١) بالمقارنة بالأبعاد الأخرى .

جدول (٧/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
عدالة التوزيع	١	الراتب الشهري الذي يحصل عليه .	٣,٣١	١,٠
	٢	حجم العمل الذي تؤديه .	٣,٣١	١,٠١
	٣	نوعية العمل الذي تؤديه .	٣,٤١	١,٠٢
	٤	الحوافز المالية التي يحصل عليها.	٣,٣٠	٠,٩٥
عدالة التعاملات	١	مراعاة المسئولين لوجهة نظرك عند إتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك .	٣,٢٨	١,٠٥
	٢	مناقشة المسئولين للموضوعات التي ترتبط بوظيفتك .	٣,٣٤	١,٠٩
	٣	مناقشة المسئولين معك للظروف التي تؤدي إلى تعديل اختصاصاته الوظيفية.	٣,٠٣	١,٠٩
	٤	شرح المبررات التي دفعت المسئولين إلي اتخاذ قرار بشأن عملك .	٢,٩٣	١,١٢
عدالة الإجراءات	١	وضوح المعايير التي يتم علي أساسها تقييم أدائك الوظيفي .	٢,٨٩	٠,٩٨
	٢	دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي .	٢,٨٩	١,٠٣
	٣	الاستفادة من نتائج تقييم الأداء فى تحسين أدائك الوظيفي .	٣,٠١	١,٠٦
	٤	استخدام أسس واحدة لتقييم أداء كل العاملين فى البنك بلا استثناء.	٢,٨٦	١,١٧

وتشير نتائج التحليل النسبي لبعض الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والموضحة بالجدول التالي إلي ما يلي :-

جدول (٥/٨)

أراء مفردات العينة في العدالة التنظيمية

الســـــــؤال	نعم		لا	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١- هــل تعتقد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين الموظفين.	١١١	٣١,٤%	٢٤٢	٦٨,٦%
٢- هل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله الموظف ؟	٩١	٢٥,٨%	٢٦٢	٧٤,٢%
٣- هــل تعتقد أن مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل تم بشكل مباشر ؟	١٤٦	٤١,٤%	٢٠٧	٥٨,٦%

وتشــير نتائج الجدول أن مفردات العينة تعتقد أن المكونات الأساسية للعدالة التنظيمية غير متوفرة بدرجة كبيرة ، حيث تشير النتائج أن ٦٨,٦% من مفردات العينة تري أن عدالة الــتوزيع غــير مــتوفرة ، وأن ٧٤,٢% من مفردات العينة تري أن عدالة الإجراءات غير متوفرة، فى حين يري ٥٨,٦% من مفردات العينة أن عدالة التعاملات غير متوفرة . وبالتالي فإن النتيجة السابقة تشير إلى انخفاض إحساس مفردات العينة بمكونات العدالة التنظيمية بصفة عامة. تتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة (زايد، ٢٠٠٠) حيث أشارت هذه الدراسة أن مفــردات العيــنة تعتقد أن المكونات الأساسية للعدالة التنظيمية غير متوفرة بدرجة كبيرة، حيــث أن ٦٧% مــن مفردات العينة ترى أن عدالة الإجراءات غير متوفر، وأن ٦٢% من مفردات العينة ترى أن عدالة التوزيع غير متوفرة، فى حين يرى ٥٤,٥% من مفردات العينة أن عدالة التعاملات غير متوفرة.

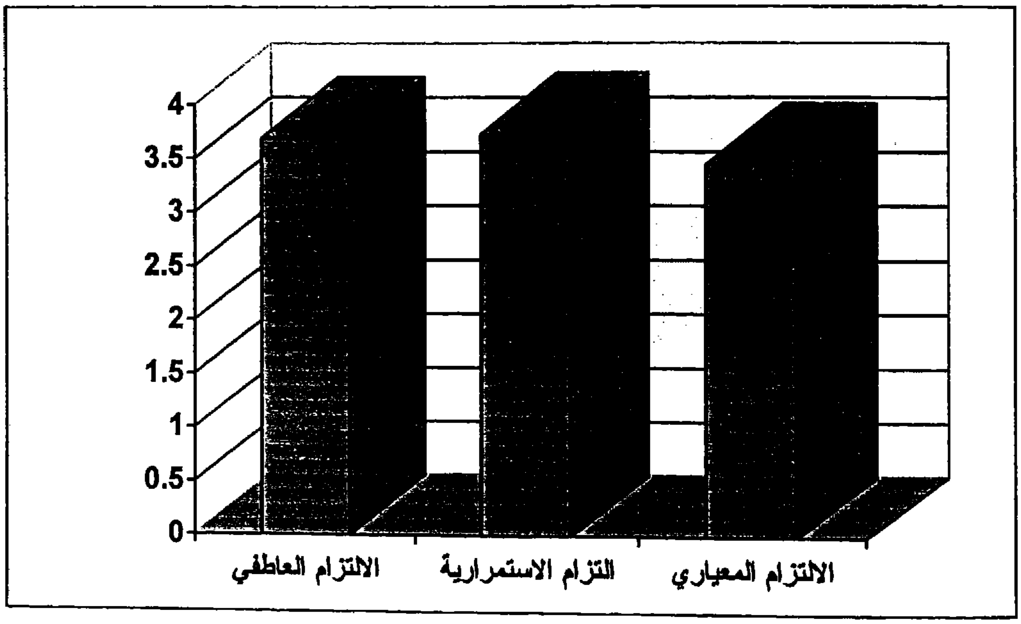
٣/٢/٥ توصيف متغيرات الالتزام التنظيمي

يلاحظ من جدول (٥/٩) أن هناك درجة متوسطة (٣,٦٢) من الالتزام التنظيمي لدي العامليــن، حيــث يشير الجدول (٥/٩) أن متوسط التزام الاستمرارية بلغ (٣,٧٣) ويليه فى المستوى الالتزام العاطفي (٣,٦٩) وأخير الالتزام المعياري (٣,٤٥) .

جدول (٩/٥)

متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١- الالتزام العاطفي	٣,٦٩	٠,٦٩١
٢- إلتزام الاستمرارية	٣,٧٣	٠,٦٩٧
٣- الالتزام المعياري	٣,٤٥	٠,٦٣٨
	٣,٦٢	٠,٤٩٦



شكل (٣/٥)

متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي

وبدراسة جدول (١٠/٥) والذي يوضح متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي يتضح ما يلي :

بالنســبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام الاستمرارية فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :

انه إذا ما قدر الموظف أن يترك البنك فإن ذلك سوف يسبب له ارتباكاً شديداً (٤,١٠)، وأنـــه من الصعب جداً أن يترك البنك الذي يعمل فيه إذا ما رغب فى ذلك (٣,٨٠)، وأن أهم الصـــعاب التي سوف تواجهه إذا ما ترك عمله الحالي هو ندرة الوظائف الشاغلة (٣,٧٨) ، وأن قـــراره بـــترك البنك الآن لن يكبده الكثير من التكاليف (٣,٧٤) ، وأن الوظائف المتاحة للعمـــل فى بنوك أخرى قليلة بدرجة لا تجعل الموظف يفكر فى ترك وظيفة الحالية (٣,٦٦)، وأخـــيراً فـــإن استمرار الموظف فى العمل الحالي يعكس اضطراره للعمل بنفس الدرجة التي تعكس رغبته فى البقاء (٣,٣٥) . وبصفة عامة يمكن تفسير إرتفاع متوسط التزام الاستمرارية (٣,٧٣) إلـــي الدرجـــة العالية من الامان الوظيفي الذي يشعر بها الموظف فى القطاع العام والذي قد لا يشعر به غيره فى القطاع الخاص.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام العاطفي فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :

أن هذا البنك بالنسبة للموظف معني كبير جداً (٣,٩٧)، وأنه يشعر أنه فرد من أفراد العائلة فى هذا البنك (٣,٩٥)، وأن هناك ارتباط نفسي بينه وبين البنك الذي يعمل به (٣,٨٦)، وأنـــه يســـتمتع بالحديث عن البنك الذي يعمل به مع أصدقائه من خارج العمل (٣,٦١)، وأنه يشعر أن مشاكل البنك هي مشاكله الشخصية (٣,٥٩)، كما أنه ليس من السهل أن يرتبط بنك أخر عاماً كما أنه مرتبط ببنكه الحالي (٣,٢٠) .،

وهذا ويتضح مما سبق أن تأثر مفردات العينة بالالتزام العاطفي إنما يرجع أساساً إلي الارتـــباط النفسي بين الفرد ومنظمته وإحساسه بأنه فرد من أفراد تلك العائلة داخل المنظمة، وإحساسه بمشاكل البنك كما لو كانت مشاكله الشخصية ، ولذا فإن مفردات العينة يحسون بهذا التوافق النفسي بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها .

أمـــا بالنســـبة لنـــتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام المعياري (الأدبي) فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت ما يلي :

أن الموظف يعتقد يجب أن يظهر ولاء دائماً للبنك الذي يعمل به (٣,٩٧)، وأن الأمور كانت افضل فى تلك الأيام التي قضي فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية فى بنك واحد (٣,٦٢)ن وأن أهـم الأسباب التى تدفع الموظف للبقاء في البنك هو أعتقاده بان الولاء شئ مهم ولذا فـإن يشـعر بـنوع من الالتزام الأخلاقي بالبقاء (٣,٥٧)، وأن الموظف قد تعلم منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لمكان عمل واحد (٣,٤٣)، وأنه لو حصل الموظف على عقد لوظيفة أفضـل فـى مكان أخر فإنه سوف يشعر أنه ليس من الصواب أن يترك البنك لدي يعمل فيه حالياً (٣,٠٩)، وأن التنقل السريع من بنك إلى أخر لا يبدو له عمل غير أخلاقي علي الإطلاق (٣,٠٢).

جدول (٥/١٠)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
التزام الاستمرارية	١	من الصعب جداً أن أترك البنك الذى أعمل به حالياً إذا ما رغبت فى ذلك.	٣,٨٠	١,١٩
	٢	إذا مـا قـررت أن أترك البنك الان ، فإنه ذلك سوف يسبب لي ارتباكاً شديداً فى حياتي.	٤,١٠	١,١١
	٣	إن قـراري بـترك البـنك الأن لن يكبدني الكثير من التكاليف .	٣,٧٤	١,١٨
	٤	إن اسـتمراري فى البنك إنما يعكس مدي اضطراري للعمـل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي فى العمل فى الفترة الحالية.	٣,٣٥	١,١٥
	٥	أعتقد أن الوظائف المتاحة للعمل فى بنوك أخري قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر فى ترك وظيفتي الحالية.	٣,٦٦	١,٢٥
	٦	أن أهـم الصـعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هو ندره الوظائف الشاغرة .	٣,٧٨	١,٢٦

تابع الجدول

الأبعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام العاطفي	١	أستمتع بالحديث عن البنك الذي أعمل به مع أصدقائي من خارج العمل .	٣,٦١	١,٢١
	٢	أشعر حقا أن مشاكل البنك هي مشاكلي أنا شخصياً .	٣,٥٩	١,٢٢
	٣	أعــتقد أنه من السهل أن ارتبط ببنك أخر عاماً كما أنا مرتبط ببنكي الحالي.	٣,٢٠	١,٢٩
	٤	لا أشعر أنني فرد من افراد العائلة فى هذا البنك.	٣,٩٥	١,١٠
	٥	لا أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين البنك الذي أعمل به	٣,٨٦	١,١٠
	٦	لهذا البنك معني كبير جداً بالنسبة لي شخصياً .	٣,٩٧	١,٠٢
الالتزام المعياري	١	لا أعــتقد أن الموظف يجب ان يظهر ولاء دائما للبنك الذي مل به .	٣,٩٧	١,٢٠
	٢	أن التــنقل الســريع من بنك إلى أخر لا يبدو لي عملاً غير اخلاقي على الاطلاق .	٣,٠٢	١,٣٤
	٣	أن أهــم الاسباب التى تدفعني للبقاء هو اعتقادي بان الــولاء شــئ مهم ولذا فانني أشعر بنوع من الالتزام الاخلاقي بالبقاء بالبنك .	٣,٥٧	١,٢٢
	٤	لــو حصــلت على عقد لوظيفة أفضل فى مكان أخر فإنني سوف أشعر أنه ليس من الصواب أن اترك البنك الذي أعمل به حالياً .	٣,٠٩	١,٣٣
	٥	لقــد تعلمــت مــنذ الصغر ضرورية الولاء المستمر لوظيفة واحدة .	٣,٤٣	١,٢٥
	٦	كانــت الامــور أفضل فى تلك الأيام التي قضي فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية فى بنك واحد.	٣,٦٢	١,١٦

٤/٢/٥. توصيف متغيرات الثقة فى الإدارة

يلاحظ من جدول (٥/١١) أن هناك درجة مقبولة من ثقة العاملين فى الإدارة (٣,٢٧) .

جدول (٥/١١)

متوسط الثقة فى الإدارة

	المتوسط	الانحراف المعياري
الثقة فى الإدارة	٣,٢٧	٠,٥٩

ويلاحظ من جدول (٥/١٢) والذي يوضح متوسطات متغيرات الثقة فى الإدارة ما يلي :

أن هناك ثقة من قبل العاملين تجاه الإدارة وتنبع هذه الثقة من اعتقاد العاملين وإيمانهم بـأن الإدارة تهـتم بمصالح العاملين، وأن القرارات التي تتخذها الإدارة تراعي فيها مصلحة العامليـن، أجانـب أن الإدارة نفسـها تهـدف بعـدة طـرق إلى محاولة كسب ثقة العاملين فـيها وذلـك مـن انعكـاس علـى روحهـم المعـنوية وبالتالي على مستوى أدائهم داخل البنك .

ومن نتائج تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الثقة فى الإدارة فإن ترتيب هذه المتوسطات كان كما يلي :

أن الموظف علي ثقة أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار (٣,٣٠) ، أن إدارة البـنك تسعي إلى كسب ثقة العاملين فى قرارتها بشكل مستمر (٣,٢٩) و أن معظم القرارات التي تتخذها إدارة تستهدف مصلحة العاملين (٣,٢٣) .

جدول (١٢/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد الثقة في الإدارة

الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	أنا على ثقة أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار	٣,٣٠	١,١٣
٢	معظم القرارات التي تتخذها إدارة البنك تستهدف مصلحة العاملين .	٣,٢٣	١,٠٣
٣	تسعى إدارة البنك إلي كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر	٣,٢٩	١,٠٥

٣/٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط ، وتحليل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة ، وذلك كما يلي :

١/٣/٥. معاملات الإرتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضـــح مـــن الجـــدول (١٢/٥) أن معاملات الإرتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمـــية كانـــت موجـــبة وذات دلالة إحصائية ، حيث بلغ الارتباط أعلاه بين بعدي الكرم والإيـــثار (٠,٥٣) ويـــري الباحث أن هذا الارتباط يرجع إلي أن مساعدة الفرد أو رغبته فى مساعدة الاخرين الرؤساء أو زملاء العمل أو حتي العملاء) وهو المقصود ببعد الايثار يعكس فى نفس الوقت مدي مساهمة الفرد ومحاولته منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الأخرين (الكـــرم) ويأتي بعد ذلك العلاقة بين الإلتزام العام والروح الرياضية (٠,٤٥) ويري الباحث أن الالتزام العام لدي الفرد بمعني حرص الموظف على تنظيم استغلال وقت العمل والتزامه

بقواعد وقوانين العمل يرتبط بمدي استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي لا يخلو منها أي مجال عمل وذلك دون أي شكوي (الروح الرياضية).

ويليه فى ذلك العلاقة بين الالتزام العام والكرم (٠,٤٤) ، السلوك الحضاري والايثار (٠,٤٢) ، الالتزام العام والايثار (٠,٤٠) الروح الرياضية والكرم (٠,٣٦) السلوك الحضاري والكــرم (٠,٣٤) ، الســلوك الحضاري والالتزام العام (٠,٣٤) والسلوك الحضاري والروح الرياضية (٠,٢٧) وأخيراً الروح الرياضية والايثار (٠,٢٤) .

جدول (١٣/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الابعاد	الايثار	الكرم	الروح الرياضية	الالتزام العام
الايثار	١,٠٠			
الكرم	٠,٥٣**	١,٠٠		
الروح الرياضية	٠,٢٤**	٠,٣٦**	١,٠٠	
الالتزام العام	٠,٤٠**	٠,٤٤**	٠,٤٥**	١,٠٠
السلوك الحضاري	٠,٤٣**	٠,٣٤**	٠,٢٧**	٠,٣٤**

** مستوي معنوية ٠,٠١

* مستوي معنوية ٠,٠٥

٢/٣/٥. معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول (١٣/٥) أن الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية موجب وذو دلالة إحصـــائية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (٠,٤٤) ، وبين عدالـــة الاجـــراءات وعدالة التعاملات (٠,٤٣) وحين بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع

وعدالـــة الـــتعاملات (٠,٣٧) ويلاحظ أن هذا الارتباط الشديد يؤدي إلي صعوبة الفصل بين مكونات العدالة التنظيمية بعضها البعض .

جدول (١٤/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

الابعاد	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات
عدالة التوزيع	١,٠٠	
عدالة الإجراءات	٠,٤٤**	١,٠٠
عدالة التعاملات	٠,٣٧ **	٠,٤٣**

** مستوى معنوية ٠,٠١

* مستوى معنوية ٠,٠٥

٣/٣/٥. معـــاملات الارتـــباط بيـــن أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ويتضح من جدول (١٣/٥) أن هناك علاقات موجبه ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتضح :

- أن عدالـــة الـــتوزيع ترتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من بعد الإيثار (٠,٢٠) والكـــرم (٠,٢٨) الالتزام العام (٠,٣٣) والروح الرياضية (٠,٢٦) والسلوك الحضاري (٠,١٦) .
- أن عدالـــة الإجـــراءات يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من الايثار (٠,١٩) الكـــرم (٠,٢٣) والروح الرياضية (٠,٣٠) الالتزام العام (٠,٢٥) والسلوك الحضاري (٠,٣٣) .

- أن عدالــة الــتعاملات ترتــبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من الايثار (٠,٣٣) . الكرم (٠,٣٧) ، الروح الرياضية (٠,٢٥) والإلتزام العام (٠,٣٠) والسلوك الحضاري (٠,٣٧)

ويلاحــظ مــن النتائج السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بكل من مكونات العدالــة التنظيمية ،حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (٠,٤٤)، وبيــن عدالــة الإجراءات وعدالة التعاملات (٠,٤٣)، وبين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات (٠,٣٧)، وهــذا الارتــباط يــؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات العدالة التنظيمية بعضها البعض ويظهر هذا التأثير من خلال أحد المتغيرات وهو فى هذه الحالة عدالة التعاملات .

جدول (١٥/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الإيثار	الكرم	الروح الرياضية	الالتزام العام	السلوك الحضاري	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات
الإيثار	١,٠٠						
الكرم	٠,٥٣**	١,٠٠					
الروح الرياضية	٠,٢٤**	٠,٣٦**	١,٠٠				
الالتزام العام	٠,٤٠**	٠,٤٤**	٠,٤٥**	١,٠٠			
السلوك الحضاري	٠,٤٢**	٠,٣٤**	٠,٢٧**	٠,٣٤**	١,٠٠		
عدالة التوزيع	٠,٢٠**	٠,٢٨**	٠,٢٦**	٠,٣٣**	٠,١٦**	١,٠٠	
عدالة الإجراءات	٠,١٩**	٠,٢٢**	٠,٢٥**	٠,٣٠**	٠,٣٣**	٠,٤٤**	١,٠٠
عدالة التعاملات	٠,٣٣**	٠,٣٧**	٠,٢٥**	٠,٣٠**	٠,٣٧**	٠,٣٧**	٠,٤٣**

** مستوي معنوية ٠,٠١

* مستوي معنوية ٠,٠٥

٤/٣/٥. معـــاملات الارتـــباط الجـــزئى بين متغير الثقة فى الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ولاختـــبار تأثير الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط الجزئي partial correlation وذلك كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٦/٥)

تحليل الارتباط الجزئ بين متغير الثقة فى الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

الأبعـــاد	الإيثـــار	الكـــرم	الروح الرياضية	الالتزام العام	السلوك الحضاري	سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل
عدالة التوزيع	٠,١٩*	٠,٢٥*	٠,١٩ *	٠,٢٧ *	٠,١٣ *	٠,٣٠ *
عدالة الإجراءات	٠,١٥*	٠,٢٠*	٠,٢٤ *	٠,٢٥ *	٠,٣٤ *	٠,٣٤ *
عدالة التعاملات	٠,٣٢*	٠,٣٧*	٠,٢٢ *	٠,٢٣ *	٠,٣٧ *	٠,٤٤ *

* مستوى معنوية ٠,٠٥

ويتضـــح مـــن الجـــدول السابق أن متغير الثقة فى الإدارة يؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

- حيـــث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٠) وهـــو ذو دلالـــة معنوية عن مستوي معنوية ٠,٠٥ أي أنه فى وجود متغير الثقة فى الإدارة فـــأن هـــناك علاقـــة طـــرديه موجبة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية . حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطـــنة التنظيمية كما يلي : الايثار (٠,١٩) ، الكرم (٠,٢٥) ، ا لروح الرياضية (٠,١٩) ، الالـــتزام العـــام (٠,٢٧) والسلوك الحضاري (٠,١٣) ويلاحظ أن ارتباط

عدالـــة التوزيع ببعد الالتزام العام كان أقوي هذه الارتباطات فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧).

- وبلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٤) أي انـــه فى وجود متغير الثقة فى الإدارة تكون هناك علاقة طردية موجبة بين عدالة الإجــراءات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد بلغ معامل الارتباط أقصاه بين عدالة الإجراءات وبين السلوك الحضاري حيث بلغ (٠,٣٤) ويليه معامل الارتباط بين عدالـــة الإجــراءات الالـــتزام العـــام (٠,٢٥) وعدالة الإجراءات والروح الرياضية (٠,٢٤)، وعدالـــة الإجــراءات ، والكـــرم (٠,٢٠) ، ثـــم عدالة الإجراءات والإيثار (٠١٥) .

- وبلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٤) وهو أقـــوي ارتباط وذلك فى ظل وجود متغير الثقة فى الإدارة ، وقد بلغ معامل الارتباط أقصــــاه بيـــن عدالة التعاملات وكل من بعد الإيثار وبعد السلوك الحضاري (٠,٣٧)، ويليه معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعد الإيثار (٠,٣٢)، الالتزام العام (٠٢٣)، وأخـــيراً الروح الرياضية (٠,٢٢). أي أن الثقة الإدارة تؤثر على الارتباط ما بين عدالـــة التعاملات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن طبيعية ونوعية تعامل الرئـــيس مع المرؤوسين تساهم فى توليد الثقة فى نفس المرؤوس والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى سلوكيات تتم على الرغبة فى المبادلة والتي قد تظهر فى أنشطة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٥/٣/٥. معـــاملات الارتـــباط الجـــزئى بين متغير الالتزام التنظيمي على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

لاختـــبار تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة ما بين العدالة التنظيمية كمتغـــير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، قام الباحث أيضا بإجراء اختبار الارتباط الجزئى وذلك ما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٧/٥)

تحليل الارتباط الجزئى بين متغير الالتزام التنظيمي على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الابعاد	الايثار	الكرم	الروح الرياضية	الالتزام العام	السلوك الحضاري	سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل
عدالة التوزيع	*٠,١٨	*٠,٢٦	*٠,٢٤	*٠,٢٨	*٠,١٦	*٠,٣٢
عدالة الإجراءات	٠,١٧	*٠,٢٣	*٠,٢٨	*٠,٢٧	*٠,٣٧	*٠,٣٨
عدالة التعاملات	٠,٣١	*٠,٣٨	*٠,٢٧	*٠,٢٤	*٠,٤٠	*٠,٤٦

* مستوى معنوية ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق أن متغير الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

- قـد بلـغ معـامل الارتباط الجزئى بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٢) وهـو ذو دلالـة معـنوية ، في حين بلغ معامل الارتباط الجزئى بين عدالة الـتوزيع وكل بعد من أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي : الايثار (٠١٨) الكـرم ، (٠,٢٦.) والـروح الرياضـية (٠,٢٤) والالـتزام العام (٠,٢٨) والسلوك الحضاري (٠,١٦) .
- وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٨) أي انه فى وجود متغير الالتزام التنظيمي تكون هناك علاقة طردية موجبه بين عدالة الإجـراءات وسـلوكيات المواطـنة ،وهذا وقد بلغ معامل الارتباط أقصاه بين عدالة الإجراءات والسلوك الحضاري (٠,٣٧) ويليه الروح الرياضية (٠,٢٨) الالتزام العام (٠,٢٧) ، الكرم ، (٠,٢٣) ، الايثار (٠,١٧) .

- وقــد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٦) أي أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي تكون هناك علاقة طردية موجبة بين عدالة الــتعاملات وســلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد بلغ هذا الارتباط أقصاه بين عدالة الــتعاملات والســلوك الحضاري (٠,٤٠) ، ويليه الكرم (٠٣٨.)، الإيثار (٠,٣١) ، الروح الرياضية (٠,٢٧) والالتزام العام (٠,٢٤) .

٤/٥. اختبار فروض الدراسة

١/٤/٥. اختبار الفرض الأول :

ويــنص هذا الفرض على " أن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

ويتضـــح من الاختيارات الاحصائية السابقة، جدول (١٦/٥) صحة الفرض الأول، حيــث أشارت نتائج تحليل الارتباط الجزئى أن متغير الثقة في الإدارة يتوسط العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت نتائج التحليل إلي :

١- أن الــثقة فـــي الإدارة تؤثــر علـــى العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية ، حيــث بلـــغ معـــامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية (٠,٣٠) وهـــو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفــرض الفرعـــي الأول (ف١/١) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة ".

هــذا وقــد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمـــية فى وجود متغير الثقة فى الإدارة كما يلى: معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وبعــد الالتزام العام (٠,٢٧)، الكرم (٠,٢٥)، الإيثار (٠,١٩)، الروح الرياضية (٠,١٩) وأخيراً السلوك الحضارى (٠,١٣).

٢- أن الـــثقة فـــي الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية ، جـــدول (١٦/٥) حيـــث بلـــغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٤) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهـــذا يثبـــت صـــحة الفـــرض الفرعـــي الثانـــي (ف٢/١) والـــذي ينص على : " إن ارتـــباط عدالـــة الإجـــراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

هـــذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فى وجود متغير الثقة فى الإدارة كما يلى: معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وبعد السلوك الحضارى (٠,٣٤)، الالتزام العام (٠,٢٥)، الروح الرياضية (٠,٢٤)، الكرم (٠,٢٠) وأخيراً الإيثار (٠,١٥).

٣- أن الـــثقة فـــي الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جدول (١٦/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بيت عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٤) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صـــحة الفـــرض الفرعـــي الثالث (ف٣/١) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة".

هـــذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فى وجود متغير الثقة فى الإدارة كما يلى: معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعد الكرم (٠,٣٧)، السلوك الحضارى (٠,٣٧)، الإيثار (٠,٣٢)، الالتزام العام (٠,٢٣) وأخيراً الروح الرياضية (٠,٢٢).

٢/٤/٥. اختبار الفرض الثاني

ويـــنص هذا الفرض على " أن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هذا ويتضح من الاختبارات الاحصائية السابقة، جدول (١٧/٥) صحة الفرض الثاني ، حيث أشارت نتائج تحليل الارتباط الجزئي أن متغير الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت نتائج التحليل إلي :

١- أن الالـــتزام التنظيمـــي يؤثـــر على العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية، جدول (١٧/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٢) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صـــحة الفـــرض الفرعـــي الأول (ف١/٢) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هـــذا وقـــد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمـــية فى وجود متغير الالتزام التنظيمى كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وبعـــد الالتزام العام (٠,٢٨)، الكرم (٠,٢٦)، الروح الرياضية (٠,٢٤)، الإيثار (٠,١٨) وأخيراً السلك الحضارى (٠,١٦).

٢- أن الالـــتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمـــية، جـــدول (١٧/٥) حيـــث بلـــغ معامل الارتباط بين عادات الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٨) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني (ف٢/٢) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هـــذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمـــية فـــى وجـــود متغـــير الالـــتزام التنظيمى كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة الإجـــراءات وبعد السلوك الحضارى (٠,٣٧)، الروح الرياضية (٠,٢٨)، الالتزام العام (٠,٢٧)، الكرم (٠,٢٣) وأخيراً الإيثار (٠,١٧).

٣- أن الالـــتزام التنظيمـــي يؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، جدول (١٧/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات

المواطنة التنظيمية (٠,٤٦) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صـــحة الفــرض الفرعـــي الثالث (ف٣/٢) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هـــذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فى وجود متغير الالتزام التنظيمى كما يلى: معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعـــد الســـلوك الحضارى (٠,٤٠)، الكرم (٠,٣٨)، الإيثار (٠,٣١)، الروح الرياضية (٠,٢٧) وأخيراً الالتزام العام (٠,٢٤).

٥/٥. الخلاصة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ، قام الباحث بتحليل البيانات سواء كان تحليل وصفى أو تحليل إحصائي ، وذلك لاختبار فروض الدراسة .

وقـــد اعـــتمد الباحث على تحليل الارتباط وتحليل الارتباط الجزئي وذلك لاختبار أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل .

وقـــد أســـفرت نتائج تحليل البيانات عن وجود دور وسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . ومن نتائج هـــذا التحلـــيل يمكن للباحث تقديم التوصيات التي تفيد المهتمين بهذا المجال من الباحثين أو المديرين ، وهو ما ينقلنا إلي الفصل التالي .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

١/٦. المقدمة

يهــدف هــذا الفصــل إلي تفسير وشرح النتائج التي توصل إليها الباحث فى الفصل السابق. وكذلك سوف يقوم الباحث بمقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة فى مجال العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وأخــيراً ســيتم تقديــم توصــيات بالنسبة للتطبيقات الإدارية، وكذلك أهم الدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي فى هذا المجال .

٢/٦. نتائج الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى شرح نتائج اختبار الفروض الاساسية للدراسة مع توضيح مدي إتفاقهـــا او إخــتلافها مع نتائج الدراسات السابقة . وبصفة عامة تشير نتائج الدراسة إلى أن مفــردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية (٣,٥٢) وكذلك تشير نــتائج تحليل البيانات إلى إنخفاض متوسطات الروح الرياضية (٣,٠٩) والسلوك الحضاري (٢,٩٠) لمفــردات العيــنة مقارنة بمتوسطات الالتزام العام (٤,١٢) الايثار (٣,٧٥) والكرم (٣,٧٦). وتــتفق هــذه النتــيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (زايد، ٢٠٠٠) (ريــان، ٢٠٠٠) . حيــث أشــارت نتائج تلك الدراسات إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية . في حين أشارت دراسة كل من (خليفة ، ١٩٩٧) أن متوسط الأنشطة التطوعية بين مفردات العينة كان متدنيا (٢,١٠).

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة تشعر درجة متوسطة من العدالة التنظيمية (٣,١٢) وأشــارت النتائج أن مفردات العينة كانت أكثر من إحساسهاً بعدالة التوزيع (٣,٣٣) اكثر إحساساً بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات . وتتفق (زايد ، ٢٠٠٠) حيث أشارت تلك الدراســة إلــي شعور مفردات العينة بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية فى حين أشارت دارســة (حــامد ، ٢٠٠٢) أن إدراك مفــردات العينة كان منخفضاً بالنسبة للعدالة التنظيمية (٢,٣٧) فــى حين أشارت دارسة (زايد، ١٩٩٩) ان مفردات العينة كانت أقل إحساساً بعدالة التوزيع (٣,١٣) وذلك بالمقارنة بعدالة التعاملات (٣,٣٩) وعدالة الإجراءات (٣,٢٦) .

وتشـــير نـــتائج الدراســـة إلـــي أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي (٣,٦٢)، ويمثل التزام الاستمرارية (٣,٧٣) وهو أعلى من كل من الالتزام العاطفي والمعـــياري . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) (زايد ، ١٩٩٤). حيث أشارت دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) إلي أن الالتزام التنظيمي لدى مفردات العينة كان مرتفع نسبياً (٣,٨٣) ولكـــن أشـــارت تلك الدراسة أن الالتزام المعياري بلغ (٣,٩) وهي أكبر من الالتزام العاطفي والتزام الاستمرارية، وهذه النتائج عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

١/٢/٦. تحليل نتائج الفرض الأول

" إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط فأنه تكون هـــناك علاقـــة ارتباطـــيه موجبة ذات دلاله معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فأنه يتولد لدى العاملين ثقة في الإدارة ونتيجة لذلك يتولد لدى العاملين الرغبة في أداء بعض السلوكيات التي تخرج عند نطاق اختصاصاتهم الوظيفية (سلوكيات تطوعية).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليها (خليفة ، ١٩٩٧) حيث توصلت تلك الدراسة إلـــي ضعف العلاقة بين الثقة بالرئيس ومدى الإنخراط بسلوكيات تطوعية ، وهذا يخالف ما تدعـــيه نظـــرية التبادل الاجتماعي التي تجادل بأنه طبيعة ونوعية تعامل الرئيس المباشر مع المرؤوس تساهم في توليد الثقة في نفس المرؤوس والتي بدورها تترجم إلي سلوكيات تتم عن الرغبة في المبادلة (سلوكيات المواطنة التنظيمية) .

وبصفة عامة تشير نتائج تحليل الفروض الفرعية للفرض الأول إلي ما يلي :

٦/٢/١/١. ارتـــباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة

بإجـــراء التحلـــيلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الأول (١/١) والذي ينص على أنه .

" ارتـــباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

حيث دلت نتائج التحليل إلي الارتباط الموجب ذو الدلالة الإحصائية بين عدالة التوزيع وســـلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة) . وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) حيث توصلت هـــذه الدراسة أن الثقة في المشرف لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس .

وتعكس نتيجة الدراسة الحالية مدى اهتمام الإدارة بتقوية ثقة العاملين فيها ويتحقق ذلك مـــن عدالـــة توزيع المخرجات الوظيفية الذي يولد لدى العاملين الثقة والتي من منطلقها تتولد الرغبة في أداء سلوكيات تطوعية .

٦/٢/١/٢. ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة

بإجـــراء التحلـــيلات الإحصائية لاثبات صحة الفرض الفرعي الثاني (٢/١) والذي ينص على أنه :

" ارتـــباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

حيث دلت نتائج التحليل إلي الارتباط الموجب ذو الدلالة الإحصائية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة) وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) حيث توصلت الدراسة إلي أن الثقة في المشرف تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس . وهذه النتيجة أيضاً تتفق مع دراسة (Folger & Konovsky, 1989) حيث أوضحت أنه عدالة الإجراءات ينتج عنها ثقة العاملين في الرؤساء .

٦/٢/١/٣. ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الثالث (٣/١) والذي ينص على أنه .

"ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة" .

حيث دلت نتائج التحليل إلي الارتباط الموجب ذو الدلالة الاحصائية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية " .

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة هادفة لأنها تعكس إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون من خلال عدالة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتؤدي تلك العدالة في التعامل بالتبعية إلي توليد الثقة في الإدارة التي من شأنها زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون .

٦/٢/٢. تحليل نتائج الفرض الثاني

" إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين " .

وتــدل نــتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فأنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطــنة التنظيمية . أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فأنه يتولد لدى العاملين الالــتزام التنظيمي، الذي يؤدي بالتبعية إلي زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوســون وتــتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) حيــث أكــدت تلك الدراسة على أن الالتزام التنظيمي له تأثير معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية (التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراد معينين) . في حين تختلف هذه النتيجة مع النتــيجة التــي توصــلت إليها دراسة (Manogran, 1994) حيث توصلت الدراسة إلي أن الالتزام التنظيمي لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبصفة عامة تشير نتائج تحليل الفروض الفرعية للفرض الثاني إلي ما يلي :

٦/٢/٢/١. ارتــباط عدالـــة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الأول (٢/١) والذي ينص على أنه "ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي". وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فأنه تكون هناك علاقـــة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وتـــتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العجمي ، ١٩٩٨) ، دراسة (Niehoff & Morrman, 1993) حيــث توصلت الدراسة إلي أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولائـــه للمـــنظمة، فالفرد الذي يشعر بعدالة التوزيع يكون ولائه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة التوزيع .

ويفســر الباحــث هذه النتيجة بأنه عند شعور العاملين بعدالة المكافأة ، فأنه في هذه الحالة يكون هناك ارتباط طردي قوي بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي ، حيث يتولد لدى

العاملين التزام قوي تجاه المنظمة ، وهذا الالتزام بالتبعية يؤدي إلي بذل جهود إضافية من قبل العاملين يتولد عنها منفعة للمنظمة ومن هذه السلوكيات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٢/٢/٦. ارتــباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات الفرض الفرعي الثاني (٢/٢) والذي ينص على أنه " ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فأنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وتــتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) في أن عدالة الإجراءات تؤثر تأثير جوهري في الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين .

وكذلك أوضحت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أن العدالة الإجرائية أكثر قدره من العدالة التوزيعية في تفسير اختلاف الأفراد في الولاء التنظيمي .

٣/٢/٢/٦. ارتــباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي

بإجــراء التحلــيلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الثالث (٣/٢) والذي ينص على أنه " ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي ".

وتــدل نــتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فأنه يكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية " .

٣/٦. التوصيات

من استقراء النتائج الخاصة بالدراسة يمكن تلخيص أهم التوصيات كما يلي :

١- ضـــرورة توفــير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد سلوك المواطنة التنظيمي بين العامليـــن، ولذلك لما لهذه السلوكيات من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية ، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والتصدي للتحديات البيئية والمنافسة الشديدة .

٢- ضـــرورة الاهـــتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطه بمكونـــات ســـلوكيات المواطـــنة التنظيمـــي ، حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمـــية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) إلي تقوية رغبة العاملين في أداء الكثير من أشكال السلوك التطوعي ويتحقق ذلك من خلال:

- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العاملين.
- لابـــد مـــن اتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بمن يستحق المكافآت.
- عدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.

٣- نظـــراً لأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي الرسمي والغـــير الرسمي لدى العاملين ، فأنه على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال :

- توفير إحساس العاملين بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات .
- توفير الشعور بالاهتمام والرعاية .
- توفير بيئة تتسم بالاحترام والتقدير بين العاملين .
- العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين .
- توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تشجع على الأداء الجيد .

٤- محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة ويتحقق ذلك من خلال :

- عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين .
- إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في بعض مشاكل العمل .

٥- إن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه المساعدة في انتشار هذا المفهوم، مما يؤدي إلي تحسين أداء المنظمات وتمشيها مع التحديات الجديدة .

٤/٦. التطبيقات الإدارية

تتمثل أوجه الاستفادة التطبيقية للدراسة الميدانية الحالية في تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على زيادة مساهمة العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

١- بالنسبة لنظام الأجور والمكافآت

على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات لا يكافئ عليها الفرد ، إلا أن الباحث يرى أنه على المنظمة أن تجد طريقة لمكافأة العاملين وتشجيعهم على هذا السلوك . فمثلاً يمكن للمنظمة أن تصمم نظام للمكافآت للعاملين الذين يقومون بتقديم مقترحات تفيد مصلحة المنظمة وتسعى إلي عملية التطوير المستمر ، وذلك كما أشار (George & Brief, 1992) أن هناك سلوكيات يقوم بها الفرد وهي تدخل ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ويحصل الفرد على مكافأة مقابلها مثل : تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف.

ومن الملاحظ أن هذا الربط بين المكافآت وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Morrison, 1996) :

- يساعد على زيادة درجة الارتباط بين العاملين وبين المنظمة .

- يؤدي إلي تبني العاملين وجهة نظر أكبر من متطلبات الوظيفة In Rola Behavior وذلـــك لإحساســـهم بـــالدور الهـــام الـــذي يقومـــون بـــه مـــن أجـــل تحقـــيق أهداف المنظمة .

ويجـــب على المنظمات أن تتجه إلى مكافأة العاملين بالاعتماد على الأداء التنظيمى الكلى وليس الاعتماد على السلوكيات الفردية المحددة مسبقاً، لأن ذلك يؤدى إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- بالنسبة لتقييم الأداء

يمكـــن استخدام مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد معايير الأداء الوظيفي حتى على الرغم من كونه سلوكاً تطوعياً لا يتم تقييمه رسمياً من قبل المنظمة (Schnake, 1991) . كما أنه نظراً لوجود ارتباط إيجابي بين عدالة إجراءات التقييم وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فأنـــه يجـــب على المديرين في المنظمات توخى الحذر والدقة وذلك عند تصميم الإجراءات الخاصـــة بـــنظم التقيـــيم وذلـــك لتتضمن مجموعة من المكونات مثل : الدقة ، الثبات ، عدم الانحـــياز ، الواقعية، وهذا سيؤدي بدوره إلي خلق الإحساس لدى العاملين بعدالة نظم التقييم ممـــا يـــؤدي إلـــي زيـــادة الســـلوك الإيجابـــي فـــي المـــنظمة .(Morrman, 1991)

كمـــا أنـــه لابـــد مـــن توســـيع معايير تقييم الأداء بحيث تأخذ فى الاعتبار مجموعة الســـلوكيات التطوعية التى يقوم بها الفرد والتى تدعم الجوانب الاجتماعية والتحفيزية فى بيئة العمـــل. أى ضـــرورة تطوير نظام تقييم الأداء حيث يأخذ فى الاعتبار جوانب أخرى غير تقليدية عند تقييم الأداء خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (عبد الغنى، ٢٠٠١).

٣- بالنسبة للتدريب

حيـــث يلعـــب التدريب دوراً أساسياً وهاماً في زيادة وعي العاملين بمفهوم سلوكيات المواطـــنة التنظيمـــية، ولـــذا فأنه على قادة المنظمات القيام بتصميم برامج ودورات تدريبية

وتوجيه تعليمات إرشادية إلي كافة رؤساء العمل في كافة المستويات الإدارية للعمل على خلق الوعي اللازم لدى العاملين بأهمية الانخراط في هذه السلوكيات، وآثارها الإيجابية سواء على الفــرد أو الجماعة أو المنظمة . كما أنه يجب أن تكون عملية التوجيه التى تمارسها المنظمة قادرة على تحقيق نوع من التماثل بين قيم العاملين الجدد وبين الأهداف التنظيمية الأمر الذى يؤدى إلى زيادة ممارسة هؤلاء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أنه في نفس الوقت الـــذي يقــوم فيه قادة المنظمات بذلك لابد لهم من لعب دور القدوة والأسوة الحسنة سواء في تصرفاتهم وأقوالهم وقدراتهم . فكلما كان القائد يملك خصائص ترتبط بالتطوع كلما زاد تأثيره كقــدوة على الفرد . حيث أن القيادات التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز سلوكيات التطوع لدى العاملين بالمنظمات .

٤- بالنسبة للاختيار

حيـــث يعتـــبر نقطـــة البداية بالنسبة لتنمية السلوك التطوعي لدى العاملين منذ بداية الـــتحاقهم بالمـــنظمة . حيث أنه يجب على إدارة الموارد البشرية عند قيامها بعملية الاختيار للعاملين أن تدرج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية في نظم الاختيار مع إعطاء هذه المعايـــير أوزانـــاً مناسبة وذلك لضمان توفير عناصر بشرية تميل إلي الممارسات التطوعية وذلك منذ بداية اندماجها في التنظيم (خليفة ، ١٩٩٧).

كما أنه كلما كانت عملية الاختيار قادرة على أن توضح للعاملين المرتقبين أنه سوف تربطهم بالمنظمة علاقات تبادل اجتماعى، كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى المستقبل. وكلما اختارت المنظمة العاملين على أساس توافقهم مع الأهداف التنظيمية كلما زادت ممارســـتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى المستقبل. وكلما كان اختيار العاملين قائماً على أساس رغباتهم وقدراتهم على المبادأة كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى المستقبل (Morrison, 1996) .

٥- بالنسبة الوصف للوظيفى

نظـــراً لأن ســـلوكيات المواطـــنة التنظيمية هى سلوكيات إضافية لا يتم تحديدها فى وصـــف الوظيفة، فهى سلوكيات تطوعية فإنه فى هذه الحالة لكى تشجع المنظمة الأفراد على الانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية وعدم الاكتفاء فقط بسلوكيات الدور الرسمى المحدد فى وصف الوظيفة، فإن وصف الوظيفة يجب أن يكون عاماً أو مفتوحاً أى لا يحدد سلوكيات معـــرفة بذاتهـــا. وذلـــك حـــتى لا يتقيد العاملين بهذه السلوكيات دون غيرها من السلوكيات التطوعية الابتكارية التى تؤدى إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

٥/٦. الدراسات المستقبلية

نظـــراً لأن البحث في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية كان ومازال من المجالات الهامـــة سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية العملية . وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التـــي بدأت في هذا المجال ، إلا أن نتائج الدراسة أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسة في الفترة القادمة وهي ما يلي :

أ. أنـــه قـــد يكون من الأهمية بمكان إعادة الدراسة الحالية برمتها على عينة جديدة ذات خصائص مختلفة لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

ب. نظـــراً للأهمـــية التي يحظى بها مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء المـــنظمات فـــإن الباحث يرى أنه يكون من الأهمية دراسة أهم محددات هذا السلوك وذلك من أجل تعميق فهمنا لهذا الموضوع .

ج. إذا كان الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة يتوسطان العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدد الـــتوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فأنه يـــبدو مـــن الضروري دراسة أثر هذه الوساطة في علاقة متغيرات أخرى بسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي.

د. من الملاحظ أن الدراسات السابقة ، بما فيها الدراسة الحالية ، قد ركزت على سلوكيات المواطــنة التنظيمية كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات دون أن تتعدى إلي دراسة أثر هذه السلوكيات على الأداء أو أية ظواهر تنظيمية أخرى .

ه. مــن الممكــن أن توجــه بعض الدراسات المستقبلية إلي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافــية مثل السن ، الجنس ، المستوى التعليمي .. الخ على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

و. ويــرى الباحــث أن تخصص بعض الدراسات المستقبلية لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمـــي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم المتغيرات التي تؤثر على هذه العلاقة وذلــك نظراً للدور الهام الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في توجيه العاملين نحو السلوك التطوعي الذي يعود على الفرد والمنظمة بالنفع .

مــراجــع الدراســـة

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الدوريات:

- الطجـم ، عـبد الله (١٩٩٦). "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية فى التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمى بالأجهزة الإدارية السعودية"، **المجلــة العربية للعلوم الإدارية**، عدد (١)، نوفمبر : ١٠٣ – ١٢٥.
- العتيــبى، أدم غازى (١٩٩٣). "أثر الولاء التنظيمى والعوامل الشخصية على الأداء الوظــيفى لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة فى القطاع الحكومى فى دولة الكويت:، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١٠٩ – ١٣٤.
- العجمى، راشد شبيب (١٩٩٨). "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **معهد الإدارة العامة**، مسقط: ٧٢ : ٧١ – ٩٤.
- العجمــى، راشــد شبيب، العويهان، عبد الله خالد، الظفيرى، عواد محمد، العدوانى، عادل محمد (٢٠٠٠). "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمــية وآثرها على الشعور بالرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على دولة الكويت". **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد الثانى، من ١٩٣ – ٢٢٤.
- القطان، عبد الرحيم على (١٩٨٧). "العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء التنظــيمى: دراســة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة السعودية، والعمالة الغربية"، **المجلة العربية للإدارة**، ٢ ، ٥ – ٢٣.
- الكلابــى ســعد بن عبد الله (١٩٩٧). "العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئى لنموذج هاكمان وأولدهام"، **الإدارة العامة**، ٣٧ (١) ، ١ – ٤٥.
- المبــيض، على محمود (١٩٩٩): "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمــية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس"،

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الثالث : ٥٣٧ – ٥٩٢.

- جاب الله، رفعت محمد (١٩٩١). "محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، **المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، العدد (٢)، ١٢٨ – ١٧٣.
- جاب الله، رفعت محمد (١٩٩٥):" محددات سلوك المواطنة التنظيمية". **المجلة العلمية**، لكلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٢). "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)" **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٩، ٦١ – ١١٦.
- حمودة،عبد الناصر(١٩٩٦)."تحليل مسارات العلاقة السببية بين العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية وبعض المترتبات التنظيمية والفردية: اختبار لستة نماذج مقترحة"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة،كلية التجارة بسوهاج-جامعة جنوب الوادى**،المجلد العاشر(١):١٩١-٢٣٠
- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٨). "الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"، **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٣ : ٢٣ – ٦٤.
- خليفة، عبد اللطيف (١٩٩٧). " محددات سلوك التطوع التنظيمى فى المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية فى ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، مجلد ٥، عدد ١ : ٩ – ٥١
- ريان، عادل (٢٠٠٠)، "محددات الإدراك الإدارى للالتزام التنظيمى لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإدارى بجامعة أسيوط"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد ٧، عدد ٣ : ٤٥٥ – ٤٨٢.

- زايـــد، عادل محمد (١٩٩٤). "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمى والرضا الوظيفى: دراســة تطبيقــية"، **مجلــة العلــوم الإدارية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، فرع بنى سويف، ص (١ – ٢١).
- زايــد، عــادل محمــد (١٩٩٥). " تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفى وإحســاس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد الثانى، العدد الثانى، ص : ٢٦٩ – ٢٩٨.
- زايد،عادل محمد(١٩٩٩)"تحليل دور المدير الرقابى فى التاثير على احساس العاملين بالعدالــة التنظيمــية: دراســة ميدانــية"،**مجلةالمحاســبة والادارة والتاميــن**،كلــية التجارة،جامعة القاهرة(٥٤):٩٩-١٤٦ .
- زايــد، عـــادل محمد (٢٠٠٠): "تنمية سلوك المواطنة التنظيمى للعاملين فى شركات قطـــاع الأعمال المصرى: دراسة تطبيقية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٤، ص ٥٧٥ – ٦١٤.
- عــبد الغـــنى، عـــلاء الدين (٢٠٠١). "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطـــنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة– فرع بنى سويف"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** – كلية تجارة بنى سويف – جامعة القاهرة، السنة الحادية عشر، العدد الثانى، ٣٤٣ – ٣٩٠.
- عريشـــة، محمـــد محمد (١٩٩٤): "أثر العدالة التنظيمية فى مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين دراسة تطبيقية". **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة القاهرة، كلية بنى سويف، العدد (٨): ١٩٠ – ٢٤٢.
- عريشة، محمد محمد (١٩٩٦). "محددات سلوكيات الدور الإضافى وسلوكيات الدور الرســمى للأفــراد فى منظمات العمل: دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، العدد السابع، ص ٢٠٣ – ٢٥١.

- عمـــران، كـــامل على (١٩٩١). "أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمى ومستوى الأداء الوظيفى"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (٤١)، العدد (٣١): ٤٠١ – ٤٣٦.
- محارمـــة، ثامر محمد (٢٠٠٠). "مدى إحساس موظفى الدوائر الحكومية الأردنية فى محافظـــتى الكـــرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الأربعون، العدد الثانى، ٣١٩ – ٣٤٦.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩). "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجـــية ومســـتوى العـــائد المادى الفعلى من الوظيفة والولاء التنظيمى والأداء الوظيفى: دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (٦)، عدد (١) من ٨٩ – ١٠٧.

(ب) النشرات:

- البنك الأهلى المصرى، **النشرة الاقتصادية**، إعداد متنوعة.
- البنك المركزى المصرى، **النشرة الاقتصادية**، إعداد متنوعة.
- البـــنك المركـــزى المصـــرى، **مركز التدريب المصرفى**، مجموعة محاضرات معهد الدراسات المصرفية لعام ٩٧ – ٩٨.
- بنك الإسكندرية، **النشرة الاقتصادية**، إعداد متنوعة.
- بنك القاهرة، **النشرة الاقتصادية**، إعداد متنوعة.
- بنك مصر، **النشرة الاقتصادية**، إعداد متنوعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

(A) Books:

- Barnard, C. I. (1938). **"The functions of the executive"** Cambridge, Mass Harvard University press.
- Greenberg, J. (1992). **"The social side of fairness : interpersonal and Informational classes of organizational justice":**, Hillsdale : Lawrence Eilbaum Associates.
- Kanter, R. M. (1972). **"Commitment and community"**, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). **"The social psychology of organizations"** (2nd ed). New York : Wiley.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). **"The social psychology of procedural justice".** New York : Plenum.
- Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). **"The social psychology, of procedural justice".** New York: plenum press.
- Mondy, R. W. and None, R. M. (1996). **"Human Resource Management"**, 6th edition, prentice Hall, Inc, USA.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). **"Employee – organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover."** New York : Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). **"Organizational citizenship behaviour. the good soldier syndrome".** Leighton. Mass: Lexington Books.

- Ranjan, K. Some, (1996). **"Practical sampling techniques"**, New York : Marcel Dekkir, Inc.) P. 217.
- Salanick, G. R. (1977). **"Commitment and the control of organizational behavior in B. M. shaw (ed)."** New Directions in organizational Behavior. Chicago: st. clair Press.
- Sekaran, U. (1992). **"Research methods for business."** A skill Building Approach, second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). **"Procedural justice : A psychological analysis"**, Hillsdale, NJ: Eilbaum.

(B) periodicals:

- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". **Journal of Abnormal and social psychology**, 67 : 422 – 436.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange In L. Berkowitz (Ed)." **Advances in experimental social psychology**, vol. 2, p. p. 267 – 299. New York: Academic Press.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior". **Social justice research,** 1, 1404-1420.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitent to the organization", **Journal of occuptional psychology**, 63, 1-18.

- Allen, V., and Meyer, J.F. (1993). "Organizational commitment: evidence of career stage effect", **journal of business research,** 26: 49-61.
- Angle, H. and perry, J. "Organizational commitment: individual and organizational influence", **work and occuption**, vol. (10), p.p. 123-146.
- Aquino, K. (1995). "Relationship among pay inequity, perceptions of procedural Justice, and organizational citizenship", **Employee responsibilities and rights journal,** 8 (1) : 21 – 33.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D. G., and Hom, P.W. (1997). "Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognition model". **Academy of management journal,** 40: 1208-1227.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good solider: the relationship between affect and employee citizenship", **Academy of management journal,** 26 : 587 – 595.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, P., and Cohren, S. (1987). "Pay, equity, job gratifications & comparisons in pay satisfaction", **Journal of applied psychology,** 72, p.p. 544 – 551.
- Bies, R. J. and Shapior, D. L. (1988). "Voice and Justification : their influence on procedural fairness judgments". **Academy of management journal,** vol 31 (4) : 676 – 685.
- Bolon, D. (1997). "Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job

satisfaction and organizational commitment", **Hospital and health service administration,** 42 (2) : 221 – 241.

- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". in N. schmitt & W. Borman (eds), **Personnel selection in organization** (pp. 71 – 98). San Francisco : Jossey. Bass.
- Brett, J.F., Cron, W.L., and Slocum, J.W. (1995). "Economic dependency on work : a moderator of the relationship between organizational commitment and performance", **Acadmey of management journal,** vol. 38, 261-271.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial organizational behaviors", **Academy of management review,** 10 : 710 – 725.
- Brockner, J. siegel, P.A., and Daly, J.P. (1997). "When trust matters: the moderating effect of outcome favorability", **Administrative science quarterly,** 42, 58-83.
- Brockner, J., and siegel, P. (1995). "Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds)" **Trust in organizations: frontiers of theory and research:** 391-413. thousand oaks, CA: sage.
- Bunchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: the socialization of Managers in work organizations". **Administrative sceince quarterly,** 19, 533-546.

- Butter, J.M (1991) "Toward understanding and measuring condition of trust: evolution of a condition of trust inventory", **Journal of management,** 17: 643-663.

- Celgg, C.W. (1983). "Psychology of empoloyee lateness, absence and turnover – a methodological critique and an empirical study", **Journal of applied psychology,** 68: 88-101.

- Chattopadhyay, P. (1999). "Beyond direct and symmetrical effects : the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior", **Academy of management journal,** 42 (3) : 273 – 288.

- Cohen, A., and Gattiker, U. (1992) "An empirical assessment of organizational commitment using the side –bet theory approach", **Industrial relations quebec,** 47, 3 : 439-459.

- Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice". **Theory and research,** 1 : 19 – 40.

- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986). "Emploee turnover: a meta – analysis and review with implications for research". **Academy of management review,** 11: 55-70.

- Davis, E. and Ward, E. (1995). "Health benefit satisfaction in the pubic and private sectors : the role of distributive and procedural Justice", **public personnel management,** 24, p.p. 255 – 270.

- Deluga, R. J. (1994). "Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour", **Journal of occupational & organizational psychology,** 67 (4) : 315 – 327.

- Deutsch, M. (1958). "Trust and suspicion". **Journal of conflict resolution,** 2, 265-279.
- Farh, J. L. et al (1997). "Impetus for action : a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society". **Administrative science quarterly,** vol 42, p.p : 421 – 444.
- Farh, J., Podsakoff, P. and Organ, D. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior : leader fairness and task scope versus satisfaction", **Journal of management,** 16, 4 : 705 – 721.
- Folger, R. and Bies, R. J. (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice", **The employee responsibilities and rights journal,** 2 : 79 – 90.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). "Procedural justice : an interpretive analysis of personnel systems", **Research in personnel and human resource management,** vol 3 : 141 – 183.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", **Academy of management journal,** vol 32 (2), p.p. 115 – 130.
- Gavin, J. G. (1994). "Implementing strategic mission : effective strategic, structural and tactical choices". **Journal of management studies,** 31 (4), p.p. 55 – 62.
- George, J. M. & Brief, A. B. (1992). "Feeling good. doing good: a conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship", **psychological bulletin,** 112 : 310 – 329.

- George, J. M. (1991). "State or trait : effects of positive mood on prosocial behaviors at work", **Journal of applied psychology**, vol. 76 (2) : 299 – 307.
- Green, S. A. and Wayne, S. J. (1993). "The effects of leader – member exchange on employee citizenship and impression management behavior", **Human relations**, 46 (12) : 1431 – 1440.
- Greenberg, J, 1990. "Organizational justice : yesterday, today and tomorrow". **Journal of management**, 16 : 399 – 432.
- Greenberg, J. (1987). "Reactions to procedural injustice In payment distribution : do the means justify the ends?" **Journal of applied psychology**, 72 (1) : 55 – 71.
- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P. (1992). "Further assesment of a three - component model of organizational commitment", **Academy of management: best papers proceedings.**
- Hall, D.T., schneidr, B., and Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organizational identification" **Administrative science quarterly**, 15, 176-190.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust, the connecting link between organizational theory and philosphical ethics", **Academy of management review**, 20, 379-403.
- Hrebiniak, L. and Alutto, J. (1972). "Personal and work-related factors in the development of organizational commitment", **Administrative science quarterly**, 17 : 555 – 72.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1985). "Test for individual perceptions of job equity : some preliminary findings, **perceptual and moior skills,** 61 : 1055 – 1064.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1987). "A new perspective on equity theory : the equity sensityinary construct". **The academy of management review,** 12 : 222 – 234.

- Jahnson, J. (1997). "Strategic decision – Making commitment, and organizational justice : implications for the control and performance of international joint ventures", **Dissertation abstract international,** vol. 58 (3).

- Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behaviour," **Behavioural science,** 9 : 131 – 133.

- Kidwell, et al (1997). "Cohesiveness and organizational citizenship behaviour : a multilevel analysis using work groups and Individuals". **Journal of management,** 23 (6) : 775 – 794.

- Konovsky, M. A. & Pugh, D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", **Academy of management journal,** 37 : 656 – 669.

- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). "The role of climate and culture in productivity, in B. scheider (Ed)." **Organizational climate and culture,** san Francisco, Jossey Bass, 282 – 318.

- Korsggard, M.A., Schweiger, D.M. and sapienza, H.J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision

– making teams: the role of procedural justice" **Academy of management journal**, 38: 60-84.

- Latham, G. P. and Skarlicki, D. P (1996). "Increasing citizenship Behavior within a Labor union : A test of organizational Justice theory", Journal of Applied psychology, 81 (2) : 161 – 169
- Leung, K. and smith, P. B. (1996). "Job satisfaction in joint ventures hotels in china : an organizational Justice analysis", **Journal of intemational business studies**, vol. 27, p.p. 947-963.
- Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory : In K. J. greenberg and R. H. wills (Eds)", social exchange : **Advances in theory and research,** New York : Planum., : 27 – 55.
- Lindsay, J. (1996): "Respect & Trust in management a necessity", **Canddian manger**, spring, vol 21: 26-27.
- Macferlir, D.B., and sweeney, P.D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". **Academy of management journal**, 35 : 626-637.
- Mackenzie, S. B. et al (1993), "The impact of organizational citizenship behavior and evaluation of salesperson performance", **Journal of marketing,** 57 (1) : 70 – 80.
- Mackenzie, S. B. et al. (1991). "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinates of managerial

evaluations of salespersons' performance", **Organizational behavior and human performance**, 50 : 123 – 150.

- Mackenzie, S. et al, (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance" **Journal of marketing**, 57, 1 : 70 – 80.
- Mackenzie, S. et al. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance", **Journal of marketing**, 57 (1) : 70 – 80.
- Marsh, R.M. and Mannari, H. (1977). "Organizational commitment and turnover: a predictive study". **Administrative science quarterly**, 22, 57 – 75.
- Martin, C.L., and Bennett, N. (1996). "The role of justice judegment in explaning the relationship between job satisfaction and organizational commitment", **Group of organizational management**, 21, p.p 84-104.
- Mathieu, J. E., and ZaJac, D. M. (1990). "A review and consequences of organizational commitment", **Psychological bulletin**, 108, 171 – 194.
- Mayer, R.C., Davis, J.H, and schoorman, F.D. (1995) "An integrative model of organizational trust", **Academy of management review**, 20: 709-734.
- Mcallister, D. J. (1989). "Non – mandated behaviour (NMB) and the consummate contributions of individuals in organizations,"

Paper presented at the western **Academy of management meetings**. San Francisco.

- Meyer, J.P., and Allan, N.J. (1984). "Testing the 'side – bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations", **Journal of applied psychology**, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). "A Three – component conceptualization of organizational commitment " **Human resource mangement review**, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance: it's the natural of the commitment that counts", **Journal of applied psychology**, vol. 74, 152-156.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. (1989). "The equity sensitivity construct : potential Implication for worker performance". **Journal of management**, 15 : 581 – 588.
- Mishra, J., and morrissey, M. A. (1990). "Trust in employee / employer relationship: a survey of west michigan managers", **Public personal management**, 19, 443-485.
- Moag, J. S. and Bies, R. J. (1986). "Interactional justice : communication criteria of fairness", **Research on negotiation in organizations**, vol. 1 : 43 – 55.
- Moideenkutty, U. et al., (1998). "Percieved organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment". Paper presented at Eastern **Academy of management annual meeting**, philadelphia.

- Moorman, R. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence Employee citizenship?", **Journal of applied psychology,** 76 (6) : 845 – 855.

- Moorman, R. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence Employee citizenship?" **Journal of applied psychology,** 76 (6) : 845 – 855.

- Moorman, R. H. et al, (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural Justice and organizational citizenship behavior?", **Academy of management journal,** 41 (3) : 351 – 357.

- Morrison, E.W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective", **Academy of management journal,** 37 (6): 1543-1567.

- Morrison, W. (1996), "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective", **Academy of management journal,** 37, 6: 1543-1567.

- Morrison, W. (1996). "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality", **Human resource management,** vl, 35 (1): 493-512.

- Mowday, R. T. (1991). "Equity theory predictions of Behavior in organizationas", In steers, R. M. and porter, L. W. (Eds)

Motivation and work behavior, 5th ed, NY : McGraw – Hill, 111 –131.

- Netemeyer, R. G. and Boles, J. S. (1997). "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context", **Journal of marketing,** 61 (3) : 85 – 99.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). "Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", **Academy of management journal**, 36 (3) : 527 – 556.
- O' Reilly, C., and chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", **Journal of applied psychology,** 71 : 492-499.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial Behavior", **Journal of applied psychology,** 71 (3) : 492 – 499.
- Opren, C. (1994). "The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distriubtive justice", **Journal of social psychology,** vol. 134, 135-136.
- Organ, D. W. (1977). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction – causes – performance hypothesis", **Academy of management review,** 2 : 46 – 53.

- Organ, D. W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", **Research in organizational behavior,** 12 : 43 – 72.
- Organ, D. W., and Lingl, A. (1995). "Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior", **Journal of social psychology,** 135 (3) : 339 – 351.
- Otto, A. (1993), "The relationship between transformational and employee loyalty, employee commitment and employee perception of roganizational justice", **Dissertation abstract international,** vol. (55), 1 : 322.
- Podasakeff, P. M. et al. (1994). "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness". **Journal of marketing research,** P. P. 350 – 363.
- Podsakaff, P. M. et al. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance" **Journal of applied Psychology,** 82 (2) : 262 – 270.
- Podsakoff, P.M, Mackenzie, S.B, moorman, R.H., and fetter, R. (1990). "Transoformation leader behaviors and their effects on fllower's trust in leader, satisifcation and organizational citizenship behaviors", **leadership quarterly,** 18, 107-142.
- Puffer, S. M. (1987). "Prosocial behaviour, non compliant behaviour, and work performance among commission sales people." **Journal of applied psychology,** 72 (4) : 615 – 621.

- Pukta, D. J. (1999). "Evidence for hetrogeneous perceptions of organizational citizenship behavior : implications for theory", **Psychological bulletin,** 10 : 59 – 71.

- Rioux, S. M. and Penner, L. A. (2001). " The causes of organizational citizenship behavior : a motivational analysis", **Journal of applied psychology,** 86 (6) : 1306 – 1314.

- Saal, F. E. and Moore, S. C. (1993). "Perception of promotion fairness and promotion candidates' qualification", **Journal of applied psychology,** 78 : 105 – 110.

- Scandura, T. A. (1999). "Rethinking leader – member exchange : an organizational justice perspective", **Leadership quarterly,** vol 10 : 25 – 41.

- Schappe, S. (1996). "Bridging the gap between procedural know ledge and positive employee attitudes", **Group & organization management,** 21 (3) : 337 – 364.

- Schappe, S. P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship Behavior", **Journal of applied interdisciplinary psychology,** 132 (3) : 277 – 290.

- Schnake, M. (1991). "Organizational citizenship : a review proposed model, and research agenda", **Human relations,** 44 (7) : 735 – 759.

- Scholl, R. W., Cooper, E. A. and Jack, F. (1987). "Referent selection in determining equity perception, differential effects on

behavioral and attitudinal outcomes" **Personal psychology,** 10 : 113 – 124.

- Setton, R.P., Bennett, N., and Liden, R.C. (1996). "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader – member exhcnage, and employee recripocity", **Journal of applied psychology,** 81 (3), 219-227.
- Sheldon, M.E. (1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", **Administrative science quarterly,** 16, 143-150.
- Shore, L. and wayne, S. (1993). "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with precieved organizational support", **Journal of applied psychology,** 78, 5: 774- 780.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behaviour, its nature and antecedents." **Journal of applied psychology,** 68 (4) : 653 – 663.
- Staw, B. M. (1983). "Motivation research versus the art of faculty management", **The review of higher education,** 68, 301 – 321.
- Sweeney, P.D. (1990). "Distributive justice and pay satisfaction: a field test of an equity theory prediction", **journal of business and psychology,** 4, P.P. 329-341.
- Tan, H.T & Tan, C.S. (2000). "Toward the differentation of trust in supervisor and trust in organization", **Genetic, social & general psychology,** 126: 241-261.

- Tang, T. and Baldwin, L. (1996). "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment". **Same advanced Management Journal,** summer, 25 – 31.

- Tang, T. L. and Ibrahim, A. S. (1998). "Antecedents of organizational citizenship Behavior revisitted : public personal in the united states and the middle east", **Public personnel Management,** 27 (4) : 529 – 550.

- Tansky, J. W. (1993). "Justice and organizational citizenship behavior : what is the Relationship?", **Employee responsibilites and rights journal,** 6 (3) : 195 – 207.

- Tepper, B. J. et al (2001). "Justice, citizenship, and role definition effects", **Journal of applied psychology,** 86 (4) : 789 – 796.

- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990). "Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural Justice. in : J. S. carroll (ed)". **Applied social psychology and organizational settings.** hillsdale, NJ : Lawrence Eilbaum, 77 – 98.

- Tyler, T.R., and Degoey, P. (1996). "Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. in R.M. kramer & T.R. Tyler (Eds)." Trust in organizations: **Frontiers of theory and research** : 331-350. thousand oaks, CA: sage.

- Van Dyne, L. et al (1994). "Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation", **Academy of management journal,** vol. 37 (4) : 765 – 802.

- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. (1992) "Satisifcation and organizational comminent" , **Journal of management**, 18, 153-167.

- Vandewalle, D. and Van Dyne, I. (1995). "Psychologycial ownership: an empirical examination of its consequences", **Group & organization management**, 20: 210-226.

- Weher, J. M. (1994). "Dimensions that Make a difference : examining the impact of In-Role and Extra-Role Behaviors on supervisory ratings". **Journal of applied psychology**, 79 (1) : 98 – 107.

- Williams, L. J., and Anderson, S.E. (1991). "Job satisifcation and organizational citizenship and in role behaviors", **Journal of management**, 17: 601-617.

- Williams, S. and Shiaw, W. T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions", **Journal of psychology interdisciplinary & applied**, 133 (6) : 656 – 669.

- Williams, S., Pitre, R and Zainuba, M. (2002). "Justice and organizational citizenship behavior intentions : fair rewards versus fair treatment". **The journal of social psychology**, vol 142 (1) : 33 – 44.

ملاحـــق الـدراســـة

جامعة القاهرة

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

أثر الالتزام التنظيمى والثقة فى الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أثر الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى على العلاقة بيـــن العدالـــة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتهدف الدراسة إلى مساعدة منظمات الأعمـــال على زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية . ولذا فإن الباحثة تطمع فى تعاونكم الصادق عـــند ملء القائمة وتأمل فى تحرى الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل سؤال . وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة .

وأود أن أوضـــح لسيادتكم أن ما تقدمونه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمى فقط .

أكرر شكرى على حسن تعاونكم، مع تمنياتى بمزيد من التقدم والازدهار .

مشرف الرسالة

أ.د. عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

الباحثة

أميرة محمد رفعت حواس

معيدة

كلية التجارة – جامعة القاهرة

القسم الأول : مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية :

الغـــرض من هذا الجزء هو معرفة رأيك فى مدى تكرار بعض السلوكيات التى يقوم بهـــا الموظف برغم أنه غير مطالب بأدائها . أى قيام الموظف بأداء سلوكيات إضافية ليست مطلوبة منه ولا يكافأ عليها وظيفياً . والمطلوب منك هو تحديد مدى تكرار هذه السلوكيات فى مكان عملك من وجهة نظرك وذلك وفقاً للمقياس التالى :

تكرار السلوك	دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : الرجاء تحديد درجة تكرار السلوكيات التالية فى مكان عملك .

العبـــــارة	الدرجـــــة
١- يساعد الموظف زملائه فى العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.	
٢- يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء فى حالة غيابهم عن العمل .	
٣- يعمل الموظف على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك .	
٤- يزود الموظف الزملاء بالمعلومات المناسبة التى تساعدهم على أداء أعمالهم .	
٥- يحترم الموظف حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين .	
٦- يتشاور الموظف مع الزملاء الآخرين فى حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم .	
٧- يفكـــر الموظـــف فى حل مشاكل العمل الخاصة به فقط قبل أن يفكر فى حل مشاكل الزملاء.	
٨- يقضى الموظف معظم الوقت فى الشكوى من أبسط مشاكل العمل .	
٩- الموظف " يضخم الأمور أكثر من اللازم " .	
١٠- يحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل فى أداء واجبات العمل .	
١١- الموظف منضبط ودائماً يلتزم بمواعيد العمل المحددة .	
١٢- يواظب الموظف على حضور العمل وحريص على عدم التغيب .	
١٣- يحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ .	
١٤- يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التى يعقدها البنك .	
١٥- يقدم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالبنك .	

والآن الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارة التالية :

هلـــى تعتقد أن الموظف يجب أن يؤدى أعمالاً إضافية ليست مطلوبة منه وظيفياً ولن يكافئ عليها؟

(   ) نعم   (   ) لا

القسم الثانى : مقياس العدالة التنظيمية :

الغـــرض من هذا الجزء هو معرفة مدى إدراكك لعدالة بعض عناصر العمل الوظيفى والمطلـــوب منك أن تحدد من وجهة نظرك مدى عدالة العناصر التالية، والرجاء إعطاء كل عنصـــر مـــن العناصر التالية درجة من ٥ درجات تعكس مدى عدالة هذا العنصر من وجهة نظرك وذلك طبقاً للمقياس التالى :

الرأى	عادل جداً	عادل	عادل إلى حد ما	غير عادل	غير عادل على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : الرجاء منك تحديد مدى عدالة العناصر الوظيفية التالية :-

العبـــــارة	الدرجـــة
١- الراتب الشهرى الذى تحصل عليه .	
٢- حجم العمل الذى تؤديه .	
٣- نوعية العمل الذى تؤديه .	
٤- الحوافز المالية التى تحصل عليها .	
٥- وضوح المعايير التى يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفى .	
٦- دقة المعلومات التى يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفى .	
٧- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء فى تحسين أدائك الوظيفى .	

الدرجـــــة	العبـــــــارة
	٨- استخدام أسس واحدة لتقييم أداء كل العاملين فى البنك بلا استثناء .
	٩- مراعاة المسئولين لوجهة نظرك عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك.
	١٠- مناقشة المسئولين للموضوعات التى ترتبط بوظيفتك .
	١١- مناقشة المسئولين معك للظروف التى تؤدى إلى تعديل اختصاصاتك الوظيفية.
	١٢- شرح المبررات التى دفعت المسئولين إلى اتخاذ قرار بشأن عملك .

والآن الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارات التالية :

١- هل تعتقد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين الموظفين ؟

(   ) نعم   (   ) لا

٢- هـــل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الوظيفى المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذى يبذله الموظف ؟

(   ) نعم   (   ) لا

٣- هل تعتقد أن مناقشة الأمور التى تتعلق بالعمل تتم بشكل مناسب ؟

(   ) نعم   (   ) لا

القسم الثالث : مقياس الالتزام التنظيمى :

الغـــرض مـــن هذا الجزء هو معرفة شعور الأفراد تجاه المنظمات التى يعملون بها والمطلوب منك أن تحدد درجة موافقتك على كل عبارة بالشكل الذى يعبر عن رأيك الشخصى بالنسبة للمنظمات التى تعمل بها حالياً وذلك وفقاً للمقياس التالى :

الرأى	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : إليك العبارات الآتية برجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة :-

العبــــارة	الدرجـــة
١- أستمتع بالحديث عن البنك الذى أعمل به مع أصدقائى من خارج العمل .	
٢- من الصعب جداً أن أترك البنك الذى أعمل به حالياً حتى إذا ما رغبت فى ذلك .	
٣- لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءً دائماً للبنك الذى يعمل به .	
٤- أشعر حقاً أن مشاكل البنك هى مشاكلى أنا شخصياً .	
٥- إذا ما قررت أن أترك البنك الآن، فإن ذلك سوف يسبب لى ارتباكاً شديداً فى حياتى.	
٦- أن التنقل السريع من بنك إلى أخر لا يبدو لى عمل "غير أخلاقى" على الإطلاق .	
٧- أعتقد أنه من السهل أن أرتبط ببنك أخر تماماً كما أنا مرتبط ببنكى الحالى .	
٨- إن قرارى بترك البنك الآن لن يكبدنى الكثير من التكاليف .	
٩- من أهم الأسباب التى تدفعنى للبقاء فى البنك هو اعتقادى بأن الولاء شئ مهم ولهذا فإننى أشعر بنوع من الالتزام الأخلاقى بالبقاء بالبنك .	
١٠- لا أشعر أننى فرد من أفراد العائلة فى هذا البنك .	
١١- إن استمرارى فى البنك إنما يعكس مدى اضطرارى للعمل بنفس القدر الذى يعكس رغبتى فى العمل فى الفترة الحالية .	
١٢- لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فى مكان آخر فإننى سوف أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك البنك الذى أعمل به حالياً .	
١٣- لا أشعر أن هناك ارتباط نفسى بينى وبين البنك الذى أعمل به .	
١٤- اعتقد أن الوظائف المتاحة للعمل فى بنوك أخرى قليلة لدرجة لا تجعلنى أفكر فى ترك وظيفتى الحالية .	

الدرجـــــة	العبــــــارة
	١٥- لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة " الولاء المستمر" لوظيفة واحدة.
	١٦- لهذا البنك معنى كبير جداً بالنسبة لى شخصياً .
	١٧- أن أهــم الصعاب التى سوف تواجهنى إذا ما تركت عملى الحالى هو ندرة الوظائف الشاغرة .
	١٨- كانــت الأمور أفضل فى تلك الأيام التى قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية فى مكان عمل واحد .

القسم الرابع : مقياس الثقة فى الإدارة :

الغـــرض مـــن هـــذا الجـــزء هو معرفة أراء الأفراد تجاه الإدارة التى يعملون بها . والمطلـــوب مـــنك أن تحـــدد درجـــة موافقـــتك على كل عبارة بالشكل الذى يعبر عن رأيك الشخصى. وذلك وفقاً للمقياس التالى :

الرأى	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : إليك العبارات الآتية برجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة :

الدرجـــــة	العبــــــارة
	١- أنا على ثقة تامة أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.
	٢- معظم القرارات التى تتخذها إدارة البنك تستهدف مصلحة العاملين .
	٣- تسعى إدارة البنك إلى كسب ثقة العاملين فى قراراتها بشكل مستمر .

القسم الخامس : الخصائص الديموغرافية :

والآن برجاء الإجابة على الأسئلة التالية :

١- البنك: ☐ البنك الأهلى المصرى ☐ بنك القاهرة
☐ بنك الإسكندرية ☐ بنك مصر

٢- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٣- الوظيفة: إدارة مباشرة ☐
إدارة وسطى ☐
إدارة عليا ☐

ملخص الرسالة

تهـدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر كل من الالتزام التنظيمى والثقة فى الإدارة على العلاقـة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة فرضين أساسين يبحثان فى مدى وجود دور وسـيط للالـتزام التنظـيمى والثقة فى الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقـد تـم اختبار هذه الفروض على عينة حجمها ٣٥٣ مفردة من العاملين فى البنوك التجارية قطاع عام فى منطقة القاهرة الكبرى (والتى تشمل القاهرة والجيزة والقليوبية).

وقـد أسفرت نتائج التحليل الإحصائى لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالـتزام التنظـيمى والثقة فى الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية..

المصطلحات الرئيسية:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمى.
- الثقة فى الإدارة.
- عدالة التعاملات.
- عدالة التوزيع.
- عدالة الإجراءات.

Abstract

This study examined the impact of organizational commitment and trust in management on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. The results indicated that organizational commitment and trust in management had mediated the relationship between organizational justice (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and organizational citizenship behaviors.

Key words

- Organizational citizenship behavior.
- Organizational commitment.
- Procedural justice.
- Distributive justice.
- Interactional justice.
- Trust in management.

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور/ محمد شوقى أحمد شوقي (رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة الزقازيق سابقاً

الأستاذ الدكتور/ كامل على متولى عمران (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية بكلية التجارة جامعة القاهرة

الأستاذ الدكتور/ عادل محمد عبد الحليم زايد (مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة

قرار اللجنة وتاريخه

١/١١/٢٠٠٢

توقيع الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لى لإتمام هذه الرسالة،ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعـــرفان إلـــى أستاذى الفاضل **الأستاذ الدكتور/ عادل محمد زايد** الذى كان نعم المشرف، وخير المعلم، ومثال الصبر، ومعاونته العلمية الصادقة، ولا أجد من بين الكلمات ما أعبر به عن الشكر والعرفان بالجميل لأستاذى الفاضل إلا أن أدعو الله عز وجل أن يجزيه عنى خير الجــزاء علـــى صدق العطاء، وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة، وأن يبارك الله له فى عمله وأسرته، وأن يحفظه من كل سوء، وأن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كمـــا يـــتقدم الباحـــث بالشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور/ محمد شوقى** أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة الزقازيق سابقا بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كمـــا يـــتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى **الأستاذ الدكتور/ كامل على متولى عمران** أســـتاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا بكلية التجارة جامعة القاهرة بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كمـــا يـــتقدم الباحث بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جميع الأساتذة الأجلاء الذين تعلمت على أيديهم فى كلية التجارة – جامعة القاهرة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم

البقرة – أية ٣٢

إلى أبى وأمى وزوجى وولدى

عرفاناً وتقديراً لفضلهم على

فهرس المحتويات

الفصل الخامس: تحليل البيانات

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال